

## LIDERANÇA TÓXICA E OS POSSÍVEIS IMPACTOS SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

Recebido em: 27/06/2023  
Aceito em: 27/07/2023  
DOI: 10.25110/akropolis.v30i2-008

Váldeson Amaro Lima<sup>1</sup>  
Bárbara Cristina Vieira<sup>2</sup>  
Rodrigo Lopes da Silva<sup>3</sup>

**RESUMO:** Utilizando abordagem metodológica qualitativa, em atenção ao objetivo proposto neste estudo, de entender os possíveis impactos que a liderança tóxica pode gerar sobre as instituições que compõem a rede federal de EPT, os principais resultados apontam para a existência de indícios desse perfil de liderança nas instituições pesquisadas, ainda que em menor grau; existência de perfil de gestão autocrática por parte dos líderes; além de certa fragilidade na organização do trabalho, que envolve a percepção de autonomia, controle, tarefas, pressão, tempo e feedback relacionados com as atividades de trabalho pelos subordinados, fatores que, se não tratados adequadamente, podem elevar a atuação de lideranças tóxicas em potencial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança; Gestão de Organizações; Instituições de Ensino; Educação Profissional.

### TOXIC LEADERSHIP AND THE POSSIBLE IMPACTS ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE

**ABSTRACT:** Using a qualitative methodological approach, in view of the objective proposed in this study, of understanding the possible impacts that toxic leadership can generate on the institutions that make up the EPT federal network, the main results point to the existence of evidence of this leadership profile in the institutions researched, albeit to a lesser extent; existence of an autocratic management profile on the part of the leaders; in addition to a certain fragility in the organization of work, which involves the perception of autonomy, control, tasks, pressure, time and feedback related to work activities by subordinates, factors that, if not properly addressed, can increase the performance of toxic leaders in potential.

**KEYWORDS:** Leadership; Organization Management; Educational Institutions; Professional Education.

### LIDERAZGO TÓXICO Y LOS POSIBLES IMPACTOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

**RESUMEN:** Utilizando un enfoque metodológico cualitativo, ante el objetivo propuesto en este estudio, de comprender los posibles impactos que el liderazgo tóxico puede generar en las instituciones que integran la red federal de la EPT, los principales

<sup>1</sup> Doutor em Administração. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO).  
E-mail: [valdeson.lima@ifro.edu.br](mailto:valdeson.lima@ifro.edu.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5148-1199>

<sup>2</sup> Tecnóloga em Gestão Pública. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO).  
E-mail: [barbaracrisvieira@gmail.com](mailto:barbaracrisvieira@gmail.com)

<sup>3</sup> Tecnólogo em Gestão Pública. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO).  
E-mail: [rodlopes88@gmail.com](mailto:rodlopes88@gmail.com)

resultados apontam a la existencia de evidencias de este perfil de liderazgo. en las instituciones investigadas, aunque en menor medida; existencia de un perfil de gestión autocrático por parte de los líderes; además de cierta fragilidad en la organización del trabajo, que involucra la percepción de autonomía, control, tareas, presión, tiempo y retroalimentación en relación con las actividades laborales por parte de los subordinados, factores que, si no se atienden adecuadamente, pueden incrementar el desempeño de los líderes tóxicos en potencial.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo; Gestión de Organizaciones; Instituciones de Enseñanza; Educación Profesional.

## 1. INTRODUÇÃO

A discussão acerca da liderança remonta a meados dos anos 1900, já estando bastante difundida no meio acadêmico, sendo considerada, inclusive, como um dos fenômenos mais estudados na área das Ciências Sociais (DAY; ANTONAKIS, 2012). Trata-se também de um dos fenômenos mais discutidos junto à literatura popular, o que contribuiu de certa forma, para sua banalização. Sendo assim, a literatura disponível acerca dessa temática se enverada, muitas vezes, por abordagens mais gerencialistas, instrumentais e até utilitárias (OUIMET, 2002).

Genericamente conceituada como a capacidade de influenciar as pessoas, a liderança foi amplamente investigada, podendo ser compreendida, em termos gerais, por meio de suas quatro principais abordagens. São elas: a teoria de traços de personalidade, da década de 1920; a abordagem de estilos de liderança, das décadas de 1930-1940; a abordagem contingencial, da década de 1960; e a abordagem da nova liderança, mais atual, da década de 1980, com as teorias da liderança transacional e liderança transformacional (PEREIRA et al., 2015; TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Apesar disso, deve-se ressaltar que a pesquisa em liderança não foi desenvolvida de maneira equilibrada em relação aos seus dois lados antagônicos, com uma expressiva maioria de estudos tendo focado apenas nos aspectos positivos da liderança (PELLETIER, 2010). Dessa forma, existe uma carência de estudos voltados à investigação dos aspectos negativos ou do “lado escuro” da liderança (YAVAS, 2016).

Concomitantemente, nos últimos anos diversos estudos têm tratado acerca da temática de clima organizacional em instituições de ensino (MACHADO; GOEMANN; GUEDERT, 2005; LUCHESI; CRESPI; CAMARGO, 2011; HANSON, 2014; MATTOS et al., 2019).

O entendimento quase consensual é de que o desempenho de servidores e, conseqüentemente, o atingimento dos objetivos e metas organizacionais das instituições de ensino têm grande influência do clima que permeia esse ambiente organizacional.

Hanson (2014) afirma que as lideranças da organização são responsáveis pelo clima organizacional, permitindo que afetem o desempenho dessa organização, inclusive negativamente.

Estudo de Mattos et al. (2019) identificou a atuação das chefias como o fator que mais influencia no clima organizacional em instituições federais de ensino superior, somado aos fatores imagem organizacional, treinamento e remuneração. A atuação das chefias pode ser entendida como a atuação da liderança frente a um conjunto de servidores liderados.

Além desse cenário teórico, existe uma realidade empírica de cobrança cada vez maior sobre resultados no setor público, acentuada mais recentemente por fatores políticos que recaíram sobre as universidades e instituições de ensino federal, de uma maneira geral, incluindo a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

A Rede tem foco na justiça social, na equidade, na competitividade econômica e na geração de novas tecnologias, e atuam na formação profissional desde a oferta de cursos de qualificação profissional, ensino médio técnico, ensino técnico subsequente, graduação e pós-graduação, devendo responder, de forma ágil e eficaz, às demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos e de suporte aos arranjos produtivos locais.

Com isso, entendendo que a liderança pode ser exercida de modo a trazer resultados positivos para as instituições, mas também existe um lado “sombrio” que pode prejudicar o clima organizacional, esse trabalho se dedica sobre esse lado de menor positividade, buscando entender os impactos que gera sobre as instituições, a partir da questão de pesquisa: Quais os impactos da liderança tóxica sobre o clima organizacional das instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica? Entender esse lado sombrio e seus impactos pode gerar insumos para programas de capacitação de lideranças a serem aplicados pelas instituições da Rede no sentido de melhoria do seu clima organizacional e, conseqüentemente, de seus resultados.

Dessa forma, esta pesquisa teve o objetivo de identificar a existência de lideranças tóxicas em quatro instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e seus possíveis impactos sobre o clima organizacional.

A produtividade dos colaboradores dentro de uma organização está diretamente ligada a um clima organizacional saudável, elemento que a empresa deve oferecer, tendo em vista que um ambiente de trabalho favorável influencia no rendimento dos trabalhadores, que por sua vez afeta o desempenho da organização (SANTOS; PINTO; BICUDO, 2017). Nesse sentido, a pesquisa justifica-se pela necessidade das organizações de manterem o clima organizacional positivo na busca pela produtividade.

Além disso, pesquisa de Costa et al. (2015) que estudou os scores de eficiência em instituições federais de ensino superior (IFES) aponta para escores de eficiência elevados, porém com uma queda de produtividade para a maioria das IFES no últimos anos, indicando que pode estar havendo deterioração do produto educacional ao longo do tempo, suscitando outros estudos que investiguem as causas dessa deterioração, onde podem estar incluídos os impactos de uma liderança negativa sobre a atuação de servidores.

Assim, este estudo pode contribuir também de forma teórica sobre o conhecimento da área, para o entendimento de causas de improdutividade relacionadas à liderança, bem como indicar elementos que podem contribuir no desenvolvimento de um ambiente mais produtivo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança Tóxica**

Segundo Assad (2017) liderança tóxica é todo tipo de liderança capaz de gerar uma toxina que cause qualquer tipo de dor, sendo ela física ou psicológica. A liderança tóxica também pode ser caracterizada como comportamentos destrutivos, que possam diminuir a moral, a motivação e a autoestima dos liderados (ANDREOLI; LIMA; LOUZADA; KUBO, 2017). Um autêntico líder tóxico destrutivo invalida, reprova, diminui e manipula, o objetivo é ter o poder e o controle sobre as emoções, alma e razão do outro (ASSAD, 2017).

Líderes tóxicos permanecem em suas posições porque produzem resultados, esse tipo de líder tende a ser mais atento e obsequioso aos seus superiores ou clientes (ROCHA, 2017). A tendência desse líder não é ser incompetente ou inefetivo nos cumprimentos de seus objetivos e metas, muitas vezes são líderes fortes que possuem o que é necessário, mas com a veemência incorreta (WILLIAMS, 2005).

Perfis tiranos, ruins e destrutivos são de fácil identificação, mas e o perfil bom, que também oferece dor emocional, talvez até de forma inconsciente, é de fácil

identificação? Líderes que fazem promessas e não cumprem é um exemplo, algo bem recorrente é quando um líder promete uma promoção ao subordinado, naquele instante surge uma alegria, felicidade, sensação de realização com o reconhecimento, porém se algo acontecer e a promessa não for cumprida a frustração, desânimo, tristeza e desmotivação entram em cena, talvez o não cumprimento não tivesse nada a ver com ele, talvez tenha sido algo que deu errado e não pode ser mais concretizado, uma política que repentinamente tenha mudado na empresa, de qualquer forma a dor emocional, a toxina foi instalada (ASSAD, 2017).

Líderes tóxicos geralmente adotam posturas autocráticas e não têm muita abertura ao diálogo com a equipe. Impõem o que deve ser feito, e não se preocupam muito com os impactos de suas decisões nas pessoas.

O comportamento desses líderes muitas vezes inclui o microgerenciamento no colaborador, o que gera excesso de pressão e o trabalhador se sente perseguido. Mais que isso, gera “assédio moral” em muitos casos (se esse fato for recorrente e específico para um colaborador).

O tema é contemporâneo e os estudos mais recentes têm tratado da construção de instrumentos de verificação e de sua influência sobre o clima organizacional e o desempenho de organizações públicas e privadas.

## **2.2 Clima Organizacional**

O estudo do termo clima organizacional tem como missão principal a compreensão das necessidades, preocupações e percepções dos colaboradores de determinada organização. Nesse sentido, Luz (2003, p. 13) o define como o "reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa (...) é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários."

O clima organizacional, de acordo com Fleury (2002), refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham; ele define o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, influenciando diretamente sua motivação e seu comportamento. Esta percepção pode ser formada por fatores conjunturais externos e internos à organização e pode ser traduzida por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho” ou cultura organizacional. Conforme demonstram Villalba e Villela (2023), existe uma forte correlação entre a cultura e o clima organizacional.

Entre os fatores internos, podem-se citar os estilos de liderança, salários praticados, possibilidades de desenvolvimento profissional, feedback recebido, tipo de trabalho realizado, benefícios, estabilidade no emprego, desempenho, recompensas e punições, oportunidades recebidas e percebidas.

Percebe-se, no entanto, que o estilo de liderança dentro de uma organização é um fator relevante e que afeta o estado de satisfação ou insatisfação de seus colaboradores, é uma variável que também influencia sobre o clima organizacional, podendo interferir diretamente em seu comportamento e em sua motivação pelo que faz (PIROLLA; LIMA; RASOTO, 2013).

De forma geral, podemos identificar o clima organizacional, como a forma que o ambiente de trabalho é percebido pelos colaboradores de uma organização, logo, condiciona no comportamento de seus membros. Com isso, os sentimentos percebidos e compartilhados a respeito da organização, geram fatores que podem influenciar tanto positiva quanto negativamente no comportamento e no rendimento dos trabalhadores, assim como no desempenho da empresa (PEDRAZA MELO, 2018).

Sendo assim, faz-se necessário a importância dispensada ao clima organizacional das organizações, pois estudos mostram que lugares em que há um ambiente organizacional inadequado é um grande gerador de problemas para as organizações.

Quando se analisa a respeito do clima organizacional de uma instituição, podemos detectar quais as dificuldades que permeiam o ambiente daquela organização, formas de solucionar a problemática e melhor compreender a questão, e uma das mais importantes ferramentas que pode ser utilizada é a boa comunicação.

De acordo com Brum (1994, p.22), “a comunicação é a ação de tornar comum uma ideia, uma vivência, um sentimento entre pessoas, portanto, a comunicação humana é social.” Quando há rachaduras no diálogo dentro do ambiente de trabalho, é um prejuízo para os que estão incluídos nesse meio, podendo até levar a organização ao desastre, pelo fato de trazer gastos de recursos que são imprescindíveis para a continuidade da empresa.

Em qualquer âmbito, para se ter um clima agradável é indispensável que haja uma boa conversação, o diálogo acessível e um bom convívio entre as partes, tudo para que não haja equívocos no processo de comunicação. De acordo com Torres e Zegarra (2015) um dos maiores impasses para a obtenção de um bom clima organizacional é o fato de não encontrar muitos dirigentes líderes, uma vez que suas funções se baseiam em obedecer e fazer com que os colaboradores concordem com às mudanças, seja do seu agrado ou não. Dessa maneira, o planejamento posto em prática dentro do ambiente

organizacional deve ser proveitoso aos integrantes da instituição, e assim todos ficarão satisfeitos.

Segundo Hoffmann e Leal (2009), o clima nas organizações de ensino pode ser satisfatório se possibilitarem melhores condições de trabalho, oportunizarem boas relações entre si e como resultado irá auxiliar tanto no desenvolvimento profissional como no pessoal. Em colaboração, Paco e Matas (2015) afirmam que a ausência de um bom clima organizacional não só influencia o desempenho do trabalhador, mas também pode vir a causar problemas no relacionamento interpessoal ou alterações no seu comportamento.

Estudo de Silva e Oliveira (2018) também menciona o clima organizacional como um dos fatores motivacionais considerados mais relevantes por servidores dos Institutos Federais para satisfação e bom desempenho na realização de suas atribuições, além de reconhecimento e valorização no trabalho.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar a existência de lideranças tóxicas em quatro instituições da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e seus possíveis impactos sobre o clima organizacional. Para tanto, foi desenvolvida em três etapas, a saber:

- Etapa 1 – Consistiu no mapeamento das instituições pertencentes a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica com o intuito de identificar as organizações públicas elegíveis ao estudo. A Rede foi escolhida inicialmente pela grande expectativa popular sobre seus resultados, dada sua atuação multidisciplinar e multinível na formação profissional. O mapeamento foi realizado com dados secundários disponíveis nas páginas eletrônicas do Ministério da Educação na internet;
- Etapa 2 – Consistiu na aplicação de questionário eletrônico junto a quatro instituições identificadas na etapa anterior (IFSULDEMINAS, IFC, IFPE e IFMT) e que se dispuseram a fazer parte da pesquisa após contato com sua Reitoria. O instrumento utilizado continha questões que abordavam sobre o clima organizacional existente nas instituições de ensino, validado por IFRO (2019), e sobre a existência de lideranças tóxicas entre chefias, validado por Yavas (2016). Os respondentes foram convidados a atribuírem notas de 1 a 5 para o quanto

concordavam com as assertivas apresentadas em relação a realidade de sua organização, além de outras perguntas que visavam identificar o perfil do respondente;

- Etapa 3 – Consistiu na análise de dados coletados, realizada de forma qualitativa em atenção ao objetivo proposto neste estudo, buscando estabelecer relação entre clima organizacional e liderança tóxica, mas também entre os achados e a realidade das instituições de ensino que pertencem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Para a análise dos dados, foram considerados os construtos e variáveis pré-estabelecidas no instrumento de pesquisa, conforme quadro 1.

Para a análise dos dados, foi realizada média aritmética simples entre as notas atribuídas as assertivas em cada variável, com inversão de valores no caso de assertivas com sentido contrário a variável (positivo ou negativo). O questionário obteve 451 respostas válidas, de quatro instituições diferentes e os principais achados são apresentados nos tópicos seguintes.

Quadro 1. Composição do instrumento de coleta de dados

Construtos	Variáveis	Conceito	Quantidade de Assertivas
<b>Clima Organizacional</b>	Condições ambientais	envolve o quadro funcional de servidores da unidade, o ambiente físico no tocante ao espaço, mobiliário, limpeza, iluminação e ruído e a tecnologia utilizada para o desenvolvimento das atividades de trabalho	9
	Estrutura organizacional	envolve a avaliação do entendimento das normas e rotinas das atividades de trabalho e a percepção de liberdade de expressão	5
	Organização do trabalho	envolve a percepção de autonomia, controle, tarefas, pressão, tempo e feedback relacionados com as atividades de trabalho	7
	Imagem institucional	envolve a imagem da instituição e a responsabilidade social	4
	Elo trabalho-vida social	envolve a avaliação do papel balanceado do trabalho na vida pessoal e a estabilidade de horários	4
	Desenvolvimento pessoal	envolve perspectivas de desenvolvimento profissional, crescimento pessoal, método de avaliação do desempenho e a sensação de segurança quanto aos riscos assumidos no trabalho	6
	Compensação justa	envolve equidade, justiça e igualdade e os salários e benefícios percebidos	4

	Integração social	envolve os relacionamentos inter-pessoais e grupais	12
	Satisfação e motivação	envolve a satisfação pessoal com aspectos do trabalho	5
<b>Liderança Tóxica</b>	Egocentrismo	comportamento voltado somente para si ou tudo que lhe diz respeito	3
	Humor negativo	Senso de humor que humilha ou denigre pessoas em função de suas características	3
	Desvalorização	apreciação desfavorável do valor de um objeto, pessoa ou trabalho realizado	3
	Instabilidade e incerteza	padrões de comportamento intenso, confuso e desorganizado	3
	Gestão autocrática	que prima pela centralização de todas as decisões e valoriza a obediência de seus subordinados, além de controlar todos os processos com rigidez	3

Fonte: IFRO (2019) e Yavas (2016).

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A Rede Federal de EPCT

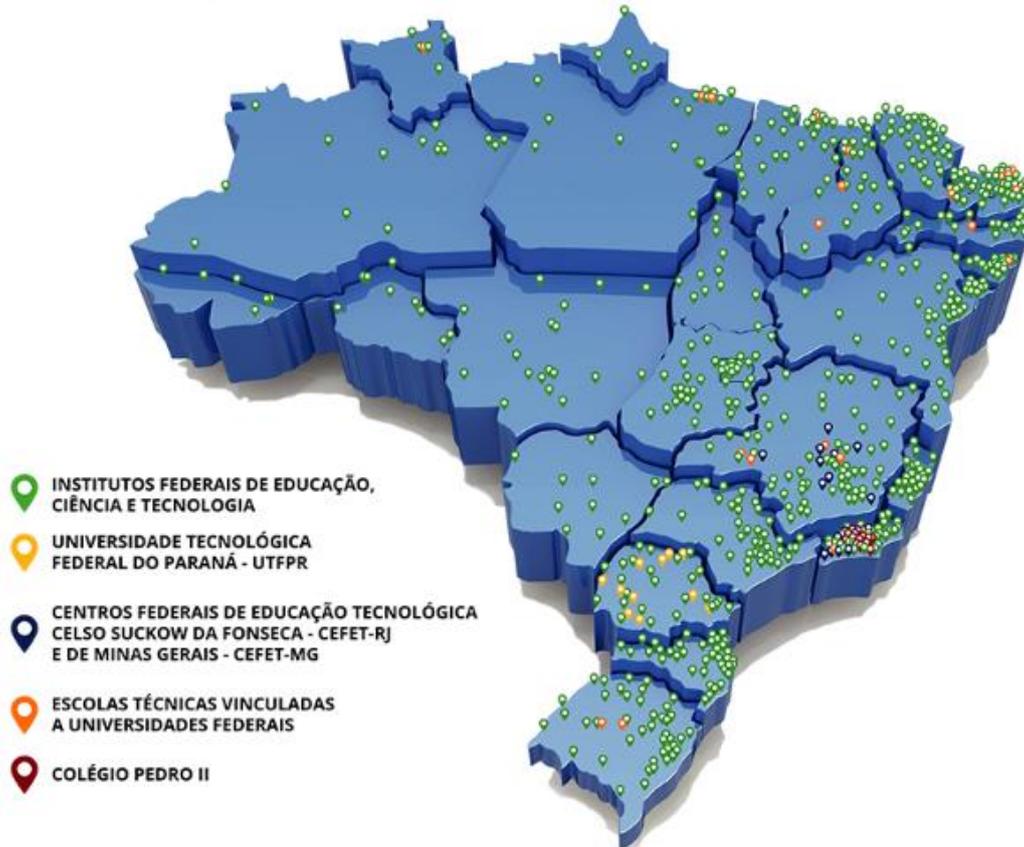
A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, ou apenas Rede Federal, foi instituída em 29 de dezembro de 2008 através da Lei nº 11.892 do mesmo ano. A Rede Federal é referência no que diz respeito a ampliação, interiorização e diversificação da educação profissional e tecnológica no país.

Em 2019, últimos dados atualizados pelo Ministério da Educação, a Rede Federal estava composta por 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 22 escolas técnicas vinculadas às universidades federais e o Colégio Pedro II. A Figura 1 apresenta sua distribuição no território nacional, presente em todos os 26 Estados e no Distrito Federal.

Reconhecida pela qualidade do ensino ofertado, pela diversidade de cursos e pela relevante atuação junto à população e às empresas locais, o Sistema Federal de Ensino tem grande relevância na sociedade e também nas empresas locais, age no sentido de potencializar o que cada região do país pode ofertar no que se refere a trabalho, cultura e lazer.

É também uma ferramenta importante para que as pessoas possam ter acesso ao ensino de qualidade que é oferecido pela instituição, bem como a cursos diversos.

Figura 1 – Distribuição da Rede Federal no território brasileiro



Fonte: MEC, 2021

Dentre as instituições pertencentes a Rede Federal de EPCT, as organizações participantes desta pesquisa foram:

- IFC – Instituto Federal Catarinense: teve origem na integração das escolas agrotécnicas de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio e dos colégios agrícolas de Araquari e Camboriú, que eram vinculados a Universidade Federal de Santa Catarina.

O IFC possui atualmente 15 *campi*, distribuídos nas cidades de Abelardo Luz, Araquari, Blumenau, Brusque, Camboriú, Concordia, Fraiburgo, Ibirama, Luzerna, Rio do Sul, Santa Rosa do Sul, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, Sombrio e Videira, e a Reitoria, instalada na cidade de Blumenau.

- IFSULDEMINAS – Instituto Federal do Sul de Minas: oriundo da unificação das escolas agrotécnicas federais de Inconfidentes, Machado e Muzambinho, tradicionalmente reconhecidas pela qualidade na oferta de Ensino Médio e Técnico. Atualmente, também possui *campi* em Passos, Poços de Caldas, Pouso Alegre e *campi* avançados em Carmo de Minas e Três Corações, além de núcleos avançados e polos de rede em diversas cidades da região.

A Reitoria está estrategicamente localizada no município de Pouso Alegre e interliga toda a estrutura administrativa e educacional dos *Campi*.

- IFPE – Instituto Federal de Pernambuco: suas origens remontam ao ano de 1909, quando foi criada a Escola de Artífices do estado, e ao mesmo tempo das escolas agrotécnicas federais ao longo da primeira metade do século XX. Hoje, essa tradição secular é ressignificada numa proposta pedagógica que está à frente do seu tempo.

Com 16 *Campi* distribuídos do litoral ao sertão de Pernambuco, mais uma ampla rede de Educação a Distância, formada por 11 polos, o IFPE alia seu viés profissionalizante de origem, voltado a atender as demandas do mercado produtivo e da indústria, ao desenvolvimento do saber científico e à formação humanística.

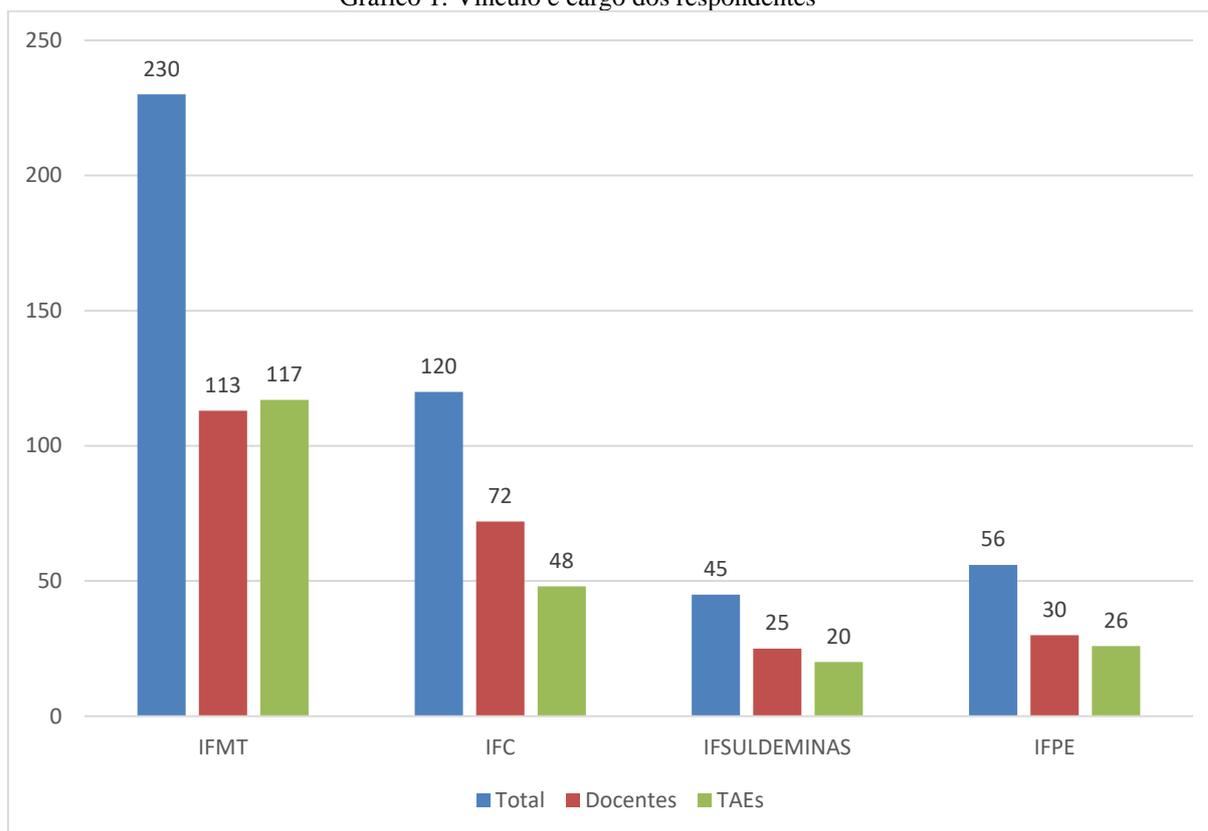
- IFMT – Instituto Federal de Mato Grosso: tem no Estado de Mato Grosso a sua área de atuação geográfica, com 14 *Campi* em funcionamento (Alta Floresta, Barra do Garças, Cáceres, Campo Novo do Parecis, Confresa, Cuiabá – Octayde Jorge da Silva, Cuiabá – Bela Vista, Juína, Pontes e Lacerda, Primavera do Leste, Rondonópolis, São Vicente, Sorriso e Várzea Grande). Possui ainda 5 *campi* avançados, nos municípios de Diamantino, Lucas do Rio Verde, Tangará da Serra, Sinop e Guarantã do Norte.

#### **4.2 Dados de Participação**

Dos 451 respondentes, a maioria das respostas (51%) se concentrou no IFMT, conforme gráfico 1, sendo o IFSULDEMINAS o que teve menor participação, com 10% de respondentes. Desse quantitativo total, cerca de 53% dos respondentes têm na função docente o seu cargo de ingresso na respectiva instituição, e 47% ingressaram como Técnico Administrativo (TAE).

Os dados de perfil revelam ainda que os respondentes possuem um docente como chefe imediato em 82,04% dos casos e que em 59,87% dos casos este chefe é do sexo masculino.

Gráfico 1. Vínculo e cargo dos respondentes



Fonte: Dados de pesquisa

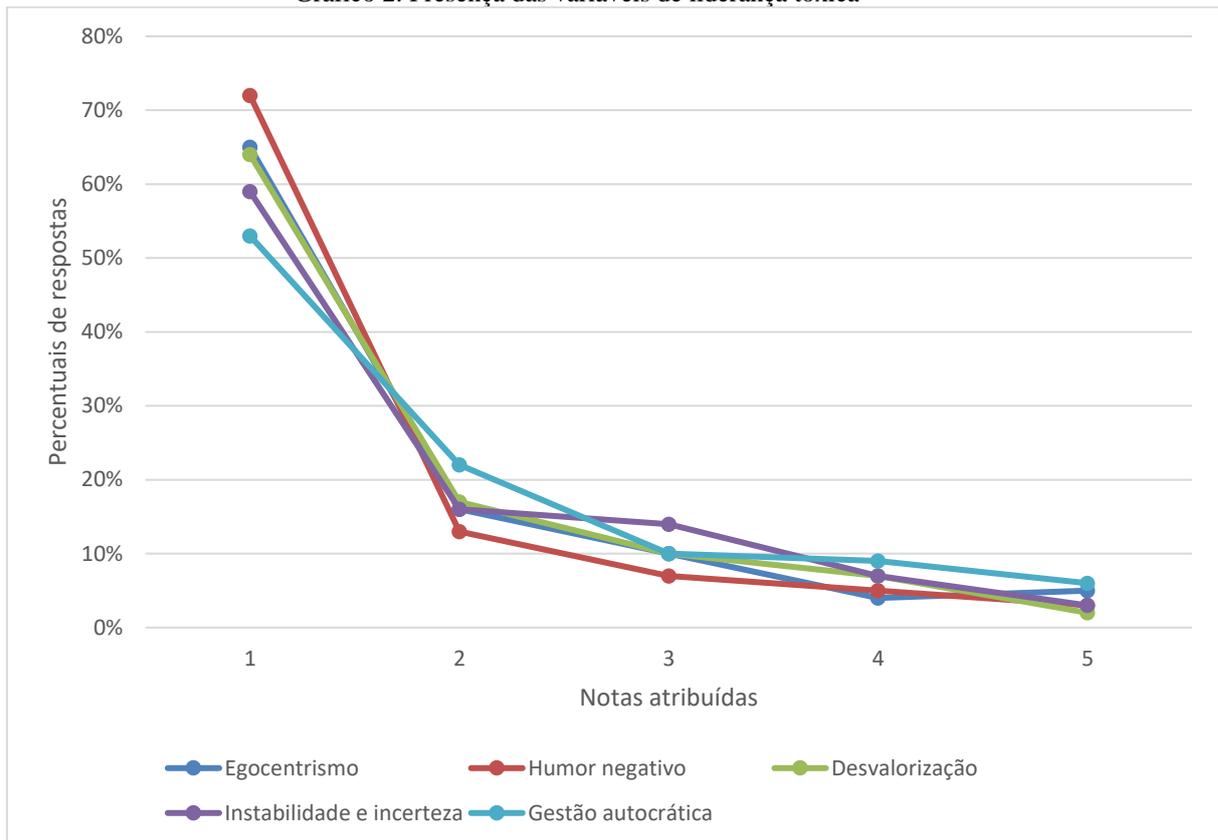
Foi questionado também se, entre os respondentes, alguém exercia alguma função de chefia (função gratificada, coordenação de curso ou cargo de direção), sendo que 51,22% afirmaram não exercer nenhuma função de chefia, o que contribui com o objetivo do presente estudo, já que eles são, em maioria, hierarquicamente subordinados.

### 4.3 Clima Organizacional e Liderança Tóxica

Os principais resultados para os dados de liderança tóxica demonstram que, de forma geral, nas instituições pesquisadas, a liderança tóxica não está presente de forma significativa, dado o percentual de respondentes que indicaram “1 – Discordo Totalmente” para as assertivas que tratavam do assunto, conforme é possível verificar no gráfico 2.

Contudo, existem variações no padrão de respostas que permitem afirmar a existência de indícios desse perfil de liderança em menor grau, visto que nenhuma das variáveis de liderança tóxica teve seu indicador zerado para as medidas “4 -Concordo Parcialmente” e “5 – Concordo Totalmente”.

Gráfico 2. Presença das variáveis de liderança tóxica



Fonte: Dados de pesquisa

De acordo com Gráfico 2, a maioria dos entrevistados discordaram totalmente em todas as variáveis questionadas, isso revela que a liderança tóxica não é algo tão existente nessas respectivas instituições. Desse total, umas das variáveis com maior incidência de respostas quanto a sua presença foi “Gestão Autocrática”, em que aproximadamente 53% dos participantes responderam que não há a presença desse perfil de gestão, e quase 10% concordam ao menos parcialmente com sua existência, sendo a menor negativa em relação aos demais fatores.

Existem diversas maneiras de gerir uma equipe e a gestão autocrática é um dos modelos que podemos encontrar em variadas empresas e instituições. A gestão autocrática é a forma em que o líder tem a palavra final sobre tudo, ela concentra a decisão na figura de uma única pessoa responsável por definir os métodos de trabalho e os resultados a serem conquistados.

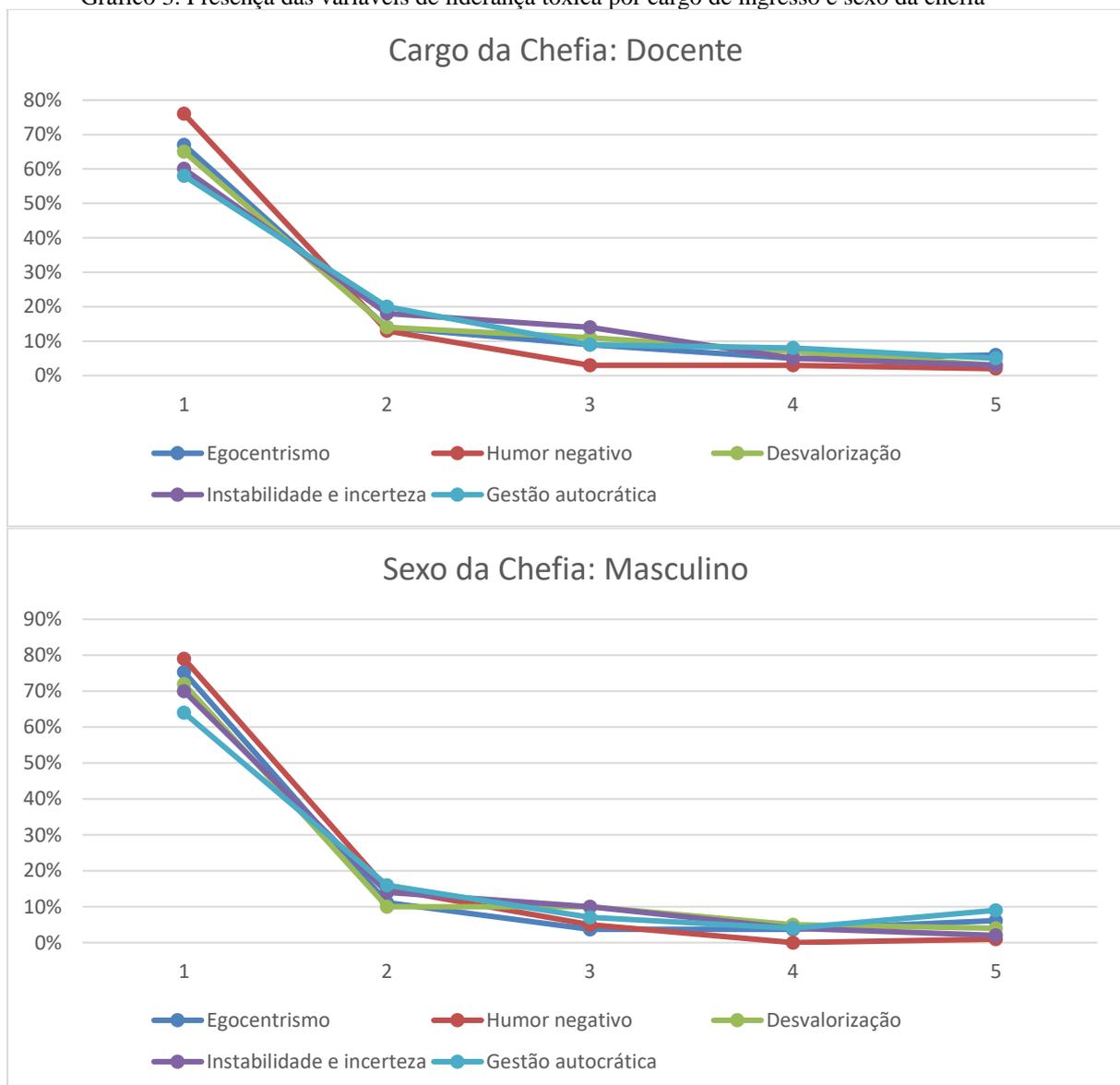
O gestor autocrático é centralizador e estabelece os objetivos de seus comandados, define o que deve fazer e não os deixa que participem das decisões; melhor dizendo, não escuta as opiniões dos seus coordenados, assim essa gestão tem grandes chances de se tornar um autoritarismo. Dessa maneira, pode afetar a forma como as pessoas percebem

e participam da organização, influenciando negativamente no clima organizacional, conforme visto em Pedraza Melo (2018).

Foram aplicados ainda dois filtros em relação aos resultados de liderança tóxica, sendo um pelo cargo de ingresso da chefia e outro pelo sexo da chefia, conforme resultados apresentados no gráfico 3.

Os dados de liderança tóxica, por cargo e por sexo, informam que não há muita diferença dos dados gerais apontados no gráfico 2, que revelam a discordância total da grande maioria dos respondentes em relação as variáveis analisadas, o que significa que nem o cargo e nem o sexo da chefia são determinantes para a existência do perfil de liderança tóxica nesse caso estudado.

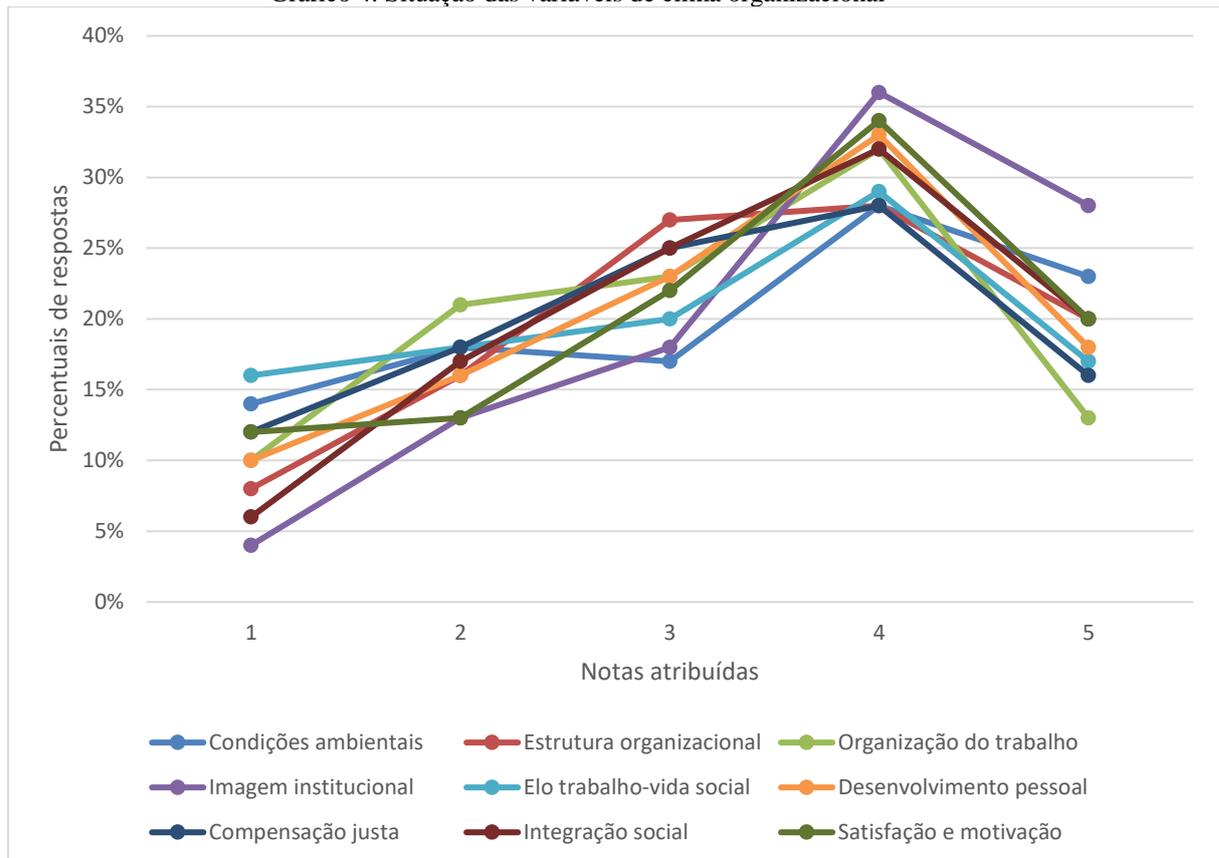
Gráfico 3. Presença das variáveis de liderança tóxica por cargo de ingresso e sexo da chefia



Fonte: Dados de pesquisa

Em se tratando de clima organizacional e conforme o gráfico 4, a maioria dos entrevistados responderam que concordam parcialmente em todas as variáveis questionadas a respeito da situação atual de suas organizações em relação aos fatores destacados. Cerca de 35% concordam totalmente que dentro de uma instituição a imagem institucional seja uma ferramenta relevante e que reflete de maneira positiva sobre o clima organizacional, sendo o fator de maior incidência.

Gráfico 4. Situação das variáveis de clima organizacional



Fonte: Dados de pesquisa

Em contrapartida a organização do trabalho foi o fator que recebeu a pior avaliação, com a porcentagem aproximada de 10%, os respondentes concordam totalmente que há necessidade de uma melhor organização no seu ambiente de trabalho. Assim como a variável elo trabalho-vida social recebeu o maior percentual de avaliação negativa (cerca de 15% discordam totalmente das condições desse fator), o que indica a necessidade de melhoria na distinção entre vida social e trabalho, a partir de perfis de liderança que consigam tanto fazer um acompanhamento adequado das tarefas e reconhecer a autonomia dos subordinados ao executá-las, quanto fazer uma justa distribuição sem impactar nos

horários dos subordinados fora do trabalho, aspectos que são preponderantes para o estabelecimento de uma liderança não-tóxica.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo principal identificar a incidência de liderança tóxica dentro de instituições que compõem da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT) e seus possíveis impactos sobre o clima organizacional, respondendo a questão: Quais os impactos da liderança tóxica sobre o clima organizacional das instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica?

Foi possível perceber que a gestão autocrática é o fator de liderança tóxica mais incidente, que pode afetar a forma como as pessoas percebem e participam da organização, influenciando negativamente satisfação e motivação dos servidores.

A pesquisa foi realizada com servidores de quatro instituições diferentes e a escolha da Rede se deu antes de tudo pela grande expectativa popular da qualidade de seu ensino ofertado e sobre seus resultados na formação profissional.

De maneira geral, foi possível identificar a baixa incidência de lideranças tóxicas nas respostas das assertivas pelos respondentes, o que sugere a não ocorrência de lideranças tóxicas nessas respectivas instituições.

Ainda, os resultados aqui descritos revelam a não influência sobre o fator cargo de ingresso da chefia e sexo da chefia quanto ao perfil de gestão aqui pesquisado, informando que não há diferença em relação aos dados gerais aqui apontados, de acordo com a maioria das respostas no que diz respeito às variáveis pesquisadas.

Apesar disso, vale salientar que de acordo com os dados gerais do trabalho, há a presença de variações no padrão de respostas que possibilitam afirmar a existência de indícios de liderança tóxica em menor grau, uma vez que nenhuma das variáveis de liderança tóxica teve seu indicador zerado.

Os resultados obtidos nesta pesquisa podem auxiliar a academia no sentido de buscar maior equilíbrio em análises sobre liderança, observando não somente seus aspectos e influências positivas, mas também aquilo que pode prejudicar a cultura e o clima organizacional. Do ponto de vista empírico, os resultados também podem ser aproveitados no sentido de definir os perfis de liderança adequados para as organizações, onde, neste caso, o perfil autocrático demonstrou ser prejudicial.

Como limitação da pesquisa pode ser apontada o fato de o questionário ter sido respondido por apenas quatro instituições da Rede, e a impossibilidade de realização de análise estatística que pudesse gerar inferências a partir dos resultados, o que, da mesma forma, se apresenta como sugestão de pesquisas futuras, a realização de exploração em mais instituições Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e a realização de tratamento estatístico quantitativo para medir correlação de variáveis.

## REFERÊNCIAS

- ASSAD, Alessandra. **Liderança tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. Disponível em [https://altabooks.com.br/wp-content/uploads/2019/07/Capitulo\\_Amostra\\_LiderancaToxica-1.pdf](https://altabooks.com.br/wp-content/uploads/2019/07/Capitulo_Amostra_LiderancaToxica-1.pdf). Acesso em: 25 de maio de 2022.
- COSTA, E. D.; RAMOS, F. S.; SOUZA, H. R.; SAMPAIO, L. M. B.; BARBOSA, R. B. Dinâmica da Eficiência Produtiva das Instituições Federais de Ensino Superior. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 44, jan./jun. 2015. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/438>
- DAY, D.V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. 2.ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2012.
- FLEURY, M. T. L. (orgs.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. **Portal IFC – Instituto Federal Catarinense**. Disponível em: <<https://ifc.edu.br/>> Acesso em: 13 de abril de 2022.
- INSTITUTO FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Portal IFPE – Instituto Federal de Pernambuco**. Disponível em: <<https://www.ifpe.edu.br/>> Acesso em: 13 de abril de 2022.
- INSTITUTO FEDERAL DO SUL DE MINAS GERAIS. **Portal IFSULDEMINAS**. Disponível em: <<https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php>> Acesso em: 13 de abril de 2022.
- INSTITUTO FEDERAL MATO GROSSO. **Portal IFMT – Instituto Federal Mato Grosso**. Disponível em: <<https://ifmt.edu.br/>> Acesso em: 13 de abril de 2022.
- LUCHESE, J. R. de S.; CRESPI, K. M.; CAMARGO, M. E. Pesquisa de clima organizacional: metodologia proposta para uma instituição de ensino superior da Serra Gaúcha. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2011.
- LUZ, R. Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. **Dissertação de Mestrado**, Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/>> Acesso em: 13 de abril de 2022.
- OUIMET, G. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 8-16, abr./jun. 2002. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/HBzM4YqKLBLRqSV8VZWD8Dm/?format=pdf&lang=pt>
- PEDRAZA MELO, N. A. El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. **Revista Lasallista de Investigación**, v.15 n.1, 2018. Disponível em [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-44492018000100090](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492018000100090)

PEREIRA, J.J.; MARANHÃO, C.M.S.A.; REZENDE, A.F.; MENDONÇA, M.C.A. Um estudo sobre a teoria tradicional de liderança: contribuições da teoria crítica. **Anais... Enanpad - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Belo Horizonte, set. 2015.

PIROLLA, C. M.; LIMA, I. A.; RASOTO, V. I. Pesquisa de clima organizacional como subsídio para melhoria da gestão das organizações. **Tourism & Management Studies**, Issue 2, pp. 430-450, 2013. Disponível em <https://www.tmstudies.net/index.php/ectms/article/download/435/778>

SANTOS, L. C.; PINTO, B. J.; BICUDO, S. F. Clima Organizacional: variável influente no desempenho do empregado. **Revista UniVap**, v. 20 n.40, 2017. Disponível em <https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/1165>

TORRES, E; ZEGARRA, S. Clima Organizacional e Desempenho Laboral nas Instituições Educacionais Bolivarianas da Cidade Puno-2014. **Comuni@cción**, v. 6, n. 2, p. 5-14, 2015.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Rev. Adm. Contemp.*, v. 20, n. 4, Jul-Aug 2016. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>

VILLALBA, A. da S.; VILLELA, A. R. de O. Cognição social nas organizações de trabalho: uma análise correlacional entre a cultura e clima organizacional. **Akrópolis - Revista de Ciências Humanas da UNIPAR**, Umuarama, v.31, n.1, p.1-19, 2023. Disponível em <https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/akropolis/article/view/9336/4652>

YAVAŞ, A. Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 229, p. 267-276, 2016. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816310722>