



## **Influência da Liderança Tóxica no Ambiente Organizacional: Efeitos Sobre a Saúde Mental e Emocional**

**Área Temática:** Temas Livres em Gestão, Atuária e Contabilidade Geral – TEM

DOI: <https://doi.org/10.29327/1680956.11-78>

**Jociene da Silva Lins Rodrigues**

Faculdade Três Marias - FTM

joycelinsrodrigues16@gmail.com

**Francisco José da Silva Júnior**

Faculdade Três Marias - FTM

fjsilvajunior@hotmail.com

**Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino**

Faculdade Três Marias - FTM

profgleicycosta@gmail.com

**Gilberto Cristiano da Silva Júnior**

Faculdade Três Marias - FTM

gilbertocristiano08@gmail.com

**Dyliane Mourí Silva de Souza**

Universidade Federal da Paraíba

dyliane@hotmail.com

### **Resumo**

Há várias definições de liderança, entretanto, a liderança tóxica é um aspecto pouco abordado na literatura, mas a sua influência pode interferir positivamente ou negativamente no desenvolvimento da organização. Esta pesquisa objetivou estabelecer possíveis relações de efeito da liderança tóxica no ambiente organizacional e na saúde mental e emocional dos trabalhadores nos setores público e privado. Para isso foi aplicado um questionário, com 25 perguntas, dividido em 4 blocos temáticos sobre as características pessoais dos respondentes, percepções sobre o ambiente de trabalho, sobre os seus chefes e sobre seus hábitos e saúde mental. A amostra compreendeu respondentes dos estados da Paraíba, Rio Grande do Norte e Pernambuco. Tais respostas possibilitaram a formulação de variáveis quantitativas, dentre as quais as *proxies* de liderança tóxica, ambiente tóxico e saúde mental e emocional. Por meio de *cross-section* em regressão linear múltipla, viu-se que o setor privado e as pessoas com nível de escolaridade e de idade mais avançados no setor público tendem a sofrer impactos de um líder tóxico. Foi-se constatada correlação estatística entre o líder tóxico, com o ambiente tóxico e ambas influenciando a saúde mental e emocional das pessoas. Quanto aos efeitos, por meio de regressões *Logit*, a liderança tóxica apresentou influência na exaustão, insônia, mau humor, e problemas de saúde como ansiedade e depressão; não influenciou significativamente a busca por tratamentos psicológicos; mas em contrapartida, o setor público destacou-se pelo uso de tratamentos fitoterápicos e busca por lazer como forma de mitigação dos efeitos de ambientes e lideranças tóxicas.

**Palavras-chave:** Liderança tóxica. Saúde mental. Setor público. Setor privado.

## 1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre liderança acumula mais de um século de pesquisas científicas, na tentativa de elucidar os perfis de personalidades, comportamentos e principalmente estilos associados a uma gestão positiva e eficaz. O termo liderança possui diversas definições e é amplamente estudado, sendo exposto na literatura como um tema em franco desenvolvimento.

De acordo com Yukl (2012), a liderança nas organizações consiste em influenciar e facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados. Líderes podem melhorar o desempenho de uma equipe ou organização ao influenciar os processos que determinam o desempenho. De acordo com Oliveira e Lima (2004) liderança é a habilidade de influenciar pessoas para contribuírem com entusiasmo, visando atingir os objetivos identificados como sendo para um bem comum. Segundo Nogueira e Silva (2014), os estilos de lideranças foram definidos de acordo com os sistemas administrativos, baseado em quatro variáveis: tomada de decisão, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal, e sistema de recompensas e punições. Sendo assim quatro estilos de lideranças: benevolente, consultiva, democrática ou participativa.

No entanto, existe uma liderança pouco explorada, sendo tratada na literatura como a liderança tóxica, não sendo desenvolvido de maneira equilibrada em relação ao lado antagônico da liderança (Pelletier, 2010). Tornando-se ainda mais delicado ao perceber que os líderes podem ser encarados de formas diferentes, existindo a possibilidade de o líder ser reputado como tóxico em determinada situação, mas como eficiente em outros momentos. Deste modo, é essencial compreender a sua origem e possibilidade de prevenção da má liderança (Kellerman, 2013). Nesta perspectiva, o presente estudo aborda o lado negativo da liderança, investigando e compreendendo a percepção da liderança tóxica, e qual papel poderá assumir nos colaboradores.

Através da pesquisa científica, busca-se o aprofundamento teórico-conceitual sobre o tema, favorecendo sua investigação em pesquisas empíricas em organizações privadas e públicas. Este trabalho visa contribuir e fomentar a discussão acerca da liderança tóxica, devido à lacuna existente sobre o tema, mas particularmente relevante, dado seu alcance e consequências na qualidade de vida do trabalhador, sendo importante para definir estratégias que promovam um ambiente organizacional adequado, em maior produtividade, e menor taxa de demissão.

As relações entre líderes e liderados afetam consideravelmente os resultados da empresa, assim como na conquista de objetivos e metas estabelecidas, a influência exercida pelo líder tem a capacidade de interferir positivamente ou negativamente no desenvolvimento da organização. Diante disso, foi gerado o seguinte questionamento ensejado pela temática: Quais os possíveis fatores determinantes para ocorrência da liderança tóxica e o seu efeito nos hábitos e na saúde mental dos trabalhadores?

Esta questão requer análises baseadas em investigação e ferramentas práticas para ajudar a identificar, enfrentar e neutralizar a dinâmica negativa dos líderes tóxicos no local de trabalho. Exigem também a revisão das prioridades organizacionais, incluindo a avaliação do

desempenho e comportamento respeitoso no trabalho e no impacto a longo prazo da sua conduta nas partes interessadas.

Responder ao questionamento levantado, além de outros que possam surgir ao longo da pesquisa, poderá possibilitar a compreensão sobre o tema em questão. Além disso, também se espera contribuir para fomentar a discussão acerca da liderança tóxica, explorando no ambiente acadêmico os aspectos maléficos da liderança. Para atingir esse grau de compreensão, será necessário a realização e análise dos resultados da pesquisa de campo.

Considerando o exposto, o objetivo geral deste trabalho foi de estabelecer possíveis relações de efeito da liderança tóxica no ambiente organizacional e na saúde mental e emocional dos trabalhadores nos setores público e privado. Os objetivos específicos visaram mensurar a percepção dos trabalhadores em relação ao comportamento dos líderes, ao ambiente organizacional e a sua saúde mental e emocional; identificar determinantes que se relacionam ao ambiente de Liderança Tóxica; e analisar a influência da Liderança Tóxica na saúde mental e no comportamento emocional dos trabalhadores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança Tóxica**

A liderança tóxica é um problema presente em muitas organizações. O líder tóxico tem o comportamento destrutivo e disfuncional que gera frequentes efeitos venenosos e duradouros sobre os seus colaboradores (Lipman-Blumen, 2005). Geralmente são identificados pelos resultados egoístas na sua tomada de decisão e pela forma como deixam seus subordinados numa situação pior do que quando começaram.

Embora algumas organizações possam promover ou simplesmente tolerar líderes tóxicos por razões econômicas ou políticas, o impacto a longo prazo na missão e reputação da empresa é frequentemente subestimado (Lima, 2004), sendo a figura do líder atuante como responsável pelo desenvolvimento das equipes e influencia diretamente sobre os resultados esperados no ambiente de trabalho.

A liderança tóxica não necessariamente é legitimada por unanimidade ou mesmo ocorre de forma recorrente, o que preconiza a dificuldade de identificação e a mensuração do fenômeno. A teoria de liderança sugere que o comportamento de liderança tem efeitos profundos em seus subordinados, inclusive como ele se relaciona com a organização e o líder (Lipman-Blumen, 2005; Pelletier, 2010). Esta identificação se torna ainda mais complexa quando os líderes são tóxicos, mas não possuem um perfil tirano (Assad, 2017).

De acordo com Yavas (2016) a definição de liderança tóxica, não se chegou a um consenso, tendo cada pesquisador usado sua própria conceituação sobre o tema, que acaba abrangendo uma variedade de lideranças disfuncionais, descritas de várias maneiras como tirânica, destrutiva, abusiva e intimidadora. Isso não só estabelece uma dificuldade de identificação e compreensão, como impossibilita sua real mensuração.

A nova geração está cada vez mais exigente em relação ao ambiente organizacional decidindo em qual âmbito oferecer os seus múltiplos talentos pessoais e profissionais. Segundo Ulmer (2012), pessoas talentosas no século 21 desejam trabalhar em ambientes saudáveis, em que possam encontrar fortes laços de confiança mútua que facilitem o cumprimento da missão da organização. Contudo, alguns líderes apresentam comportamento destrutivo ou tóxico, impactando sobre as tarefas e execução do trabalho, afetando negativamente a motivação dos

colaboradores, criando um ambiente de hostilidade e restrições, levando à exaustão mental e a queda na produtividade (Borges et al., 2016).

Ao analisar ambientes de trabalho tóxico, neste caso o setor de telemarketing, Lima (2004) aponta que 70% dos trabalhadores apresentam estresse moderado, seguido de 23,3% estresse intenso e 6,66% não apresentam estresse. Se associados aos altos níveis de estresse, são 93,3% de profissionais estressados, considerando uma progressão deste nicho para outros tipos de organizações, este padrão de estresse no ambiente organizacional afeta diretamente a saúde dos funcionários e todo o espaço de trabalho.

Isso se reflete em empresas nas quais seus funcionários convivem em um ambiente desafiador, causando sofrimento psicológico (Lima, 2004; Souto, 2021). Isto pode ser ocasionado devido ao pouco controle sobre as tarefas que executam e forte monitorização das atividades, o que contribui para a diminuição do bem-estar dos operadores devido à grande pressão dos líderes para com seus subordinados, no intuito de atingir metas exorbitantes, o que contribui para o fracasso das relações sociais e profissionais, além de causar danos à saúde

## **2.2 Liderança Tóxica e Sistema Organizacional do Setor Público e Privado**

A liderança está intimamente ligada ao aspecto grupal ou social, pois não se lidera a si mesmo, mas a um grupo de duas ou mais pessoas, a uma equipe. Robbins, Mendonça e Cotrim (2010) afirma que, no mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e de administração fortes para atingir o nível de eficácia.

De acordo com Bergamini (2009) a liderança está interligada a um fenômeno grupal, evidente de um processo de influência exercido de forma intencional por parte de um líder sobre seus liderados na direção da realização de um objetivo. O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em mão dupla, visando objetivos mútuos, tais como de um grupo, organização ou sociedade.

Segundo Maximiano (2000), a liderança é a realização de uma meta por meio da motivação direcionada. Ao longo dos anos, o conceito de liderança se transformou, o que antes era sinônimo de chefe ou gerente, tornou-se em crescimento organizacional e foi ramificado por pesquisadores em diversos conceitos (Bergamini, 2009)

As pessoas fazem parte do sistema social das organizações e estão suscetíveis aos processos psicossociais, que integram a comunicação em grupo, a linguagem, entre outros (Farias, 2013). O que torna ainda mais relevante sua investigação em contexto social específico, ao considerar o comportamento humano nas organizações, buscando compreender a influência exercida pelo líder e sua capacidade de interferir positivamente ou negativamente no desenvolvimento da organização, recorrendo a teorias referente a psicologia organizacional, analisando a percepção da liderança tóxica, e qual o papel poderá assumir nos colaboradores, particularmente num ambiente onde a produção sobre o tema é escassa, como no Brasil.

A liderança tóxica é um fenômeno que permeia tanto os ambientes organizacionais públicos quanto privados, porém, suas manifestações e impactos podem variar significativamente entre esses dois contextos. Em ambos os setores, a liderança tóxica é caracterizada por comportamentos destrutivos e disfuncionais por parte dos líderes, que resultam em um ambiente de trabalho hostil, desmotivador e prejudicial ao bem-estar dos colaboradores. Lipman-Blumen (2005) destaca como líderes com esse perfil podem minar a confiança e a cooperação dentro das equipes, levando a um declínio na eficácia organizacional.

No contexto público, a liderança tóxica muitas vezes está associada a desafios específicos, como a burocracia, a hierarquia rígida e a pressão por resultados em órgãos governamentais. Esses fatores podem contribuir para a manifestação de comportamentos autoritários e abusivos por parte dos líderes, impactando negativamente o clima organizacional e a saúde mental dos colaboradores (Souto, 2021).

Por outro lado, no setor privado, a liderança tóxica pode ser influenciada por dinâmicas como a competição acirrada, a busca incessante por lucro e a hierarquia corporativa. Nesse contexto, líderes com comportamentos tóxicos muitas vezes priorizam resultados a curto prazo em detrimento do bem-estar e da integridade dos colaboradores, o que pode resultar em altos níveis de estresse e insatisfação no trabalho (Lima, 2004).

Pelletier (2010) ressalta que, independentemente do setor, a liderança tóxica pode ter impactos significativos na cultura organizacional e na retenção de talentos. Em ambientes onde esse tipo de liderança é tolerado ou mesmo incentivado, os colaboradores podem se sentir desvalorizados e desmotivados, o que pode levar a uma queda na produtividade e no engajamento.

Além disso, é importante considerar que as estratégias de prevenção e mitigação da liderança tóxica podem variar de acordo com o contexto organizacional. No setor público, por exemplo, políticas de transparência, participação dos colaboradores e *accountability* podem ser fundamentais para promover uma cultura organizacional mais saudável e ética (Assad, 2017). Já no setor privado, iniciativas como treinamentos de liderança, feedback 360 graus e programas de apoio ao bem-estar dos colaboradores podem ajudar a combater a liderança tóxica e promover um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo (Yavas, 2016).

Em suma, a liderança tóxica é um problema que afeta tanto os ambientes organizacionais públicos quanto privados, porém, suas manifestações e consequências podem variar de acordo com as características específicas de cada setor. Compreender essas diferenças e implementar estratégias eficazes de prevenção e intervenção é essencial para promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos em ambos os contextos.

### 3 METODOLOGIA

Foi aplicado um questionário, cujo propósito consistia em coletar dados sobre fatores que motivaram e permeiam o ambiente tóxico laboral, bem como as consequências destes atos, sendo aplicado por meio da ferramenta *Google Forms* do dia 21/04/2024 até o dia 05/05/2024. Este formulário foi compartilhado por meio da rede social *Whatsapp*, utilizando o método *snowball* ou amostragem em cadeia, que segundo Emerson (2015), é uma técnica não probabilística em que os participantes do estudo recrutam novos sujeitos para a pesquisa, aumentando gradualmente o tamanho e a robustez da amostra. Neste período foram obtidas 409 respostas, aplicando-se ao público voluntário, que abrangeu aos estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte, sendo dividido em quatro blocos. O tratamento dos dados coletados foi realizado por meio do programa *Microsoft Excel*, utilizando cálculo estatístico para obtenção do resultado.

O questionário foi baseado na perspectiva de Barbosa (2023), composto por 25 questões objetivas, distribuídas em quatro blocos distintos. No primeiro bloco do questionário houve 4 perguntas quanto a identificação do perfil do respondente na qual constam: gênero, idade, nível de escolaridade e tipo de vínculo empregatício/ setor de atuação. O segundo bloco, composto por 5 questões, correspondeu a relação e percepção do participante com seu ambiente de



trabalho. O terceiro bloco, com 7 perguntas, reflete o nível de percepção do participante em relação ao seu(s) superior(es). E por último com 9 perguntas, o quarto bloco buscou refletir a saúde emocional e mental do participante em relação ao seu ambiente organizacional.

No primeiro bloco do questionário os participantes foram induzidos a responderem sobre seus perfis baseados em alternativas já estabelecidas. Nos blocos 2 e 3, foi utilizada a metodologia de resposta por meio da Escala *Likert* para identificar os níveis de concordância, confirmação e compreensão, respectivamente, dos respondentes quanto aos questionamentos impostos. De acordo com Feijó, Vicente & Petri (2020), a Escala *Likert* é considerada uma escala somativa que pode avaliar preferências, perspectivas, compreensões e atitudes, que não se limita ao modelo de resposta dual “sim” ou “não”, mas fornece diferentes níveis de intensidade para cada pergunta, geralmente em 5 alternativas, em que nesta pesquisa variou entre os níveis “pouquíssimo” a “extremamente”. Já o bloco 4 seguiu o padrão de respostas “sim” ou “não” de modo mais objetivo.

Para tabulação foi utilizado o *Microsoft Excel*, além de análises bibliográficas para composição teórica do trabalho. Após aplicação dos questionários, os dados foram tratados de forma quantitativa. Primeiramente foi analisado as características dos entrevistados, baseando-se nas porcentagens advindas do primeiro bloco de perguntas. Posteriormente foram calculadas as médias das respostas da amostra, atribuídas para cada pergunta, realizadas nos blocos 2 a 4, permitindo assim analisar as médias gerais das respostas dadas. Tal cálculo pode ser expresso a seguir:

$$\text{Médias por Pergunta} = \frac{R_1 + R_2 + R_3 + R_4 + R_5 + \dots + R_{409}}{409} \quad (1)$$

Onde  $R_n$  corresponde a resposta atribuída por cada indivíduo em cada questão, sendo somadas e postas em razão dos 409 participantes que compuseram a amostra da pesquisa.

Posteriormente foi realizada a elaboração das variáveis a serem usadas nos modelos e análises quantitativas. Primeiramente, foram codificadas as respostas referentes aos questionamentos do Bloco 1, como exposto a seguir.

**Tabela 1 - Composição das variáveis do bloco 1**

Definição	Variável	Quantificação
Gênero	$GEN_{it}$	0, para homens; 1, para mulheres; 2, para outros.
Idade	$ANO_{it}$	1, para 18 a 25 anos; 2, para 26 a 35; 3, para 36 a 45; 4, para 46 a 55; 5, para acima de 55.
Escolaridade	$ESC_{it}$	1, para outros; 2, para ensino fundamental; 3, para ensino médio; 4, para graduação; 5, para mestrado; 6, para doutorado.
Sector de atuação	$SET_{it}$	0, para o sector privado; 1, para o sector público

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A variável  $GEN_{it}$  foi estabelecida como uma variável *dummy* (binária), pois não foram identificadas pessoas de outros gêneros na amostra. As variáveis  $ANO_{it}$  e  $ESC_{it}$  após a codificação das respostas, foram transformadas em logaritmos naturais para transformação em

valores contínuos, facilitando a estimação estatística. Já a variável  $SET_{it}$  também se configurou como uma variável *dummy*, pois só lhe foi atribuída duas opções de resposta.

**Tabela 2 - Composição das variáveis dos blocos 2, 3 e 4**

Blocos	Variável	Fórmula
Bloco 2: Percepção sobre o Ambiente de Trabalho	$AMB_{it}$	$\frac{A_1 + A_2 + A_3 + A_4 + A_5}{5}$
Bloco 3: Percepção sobre os Chefes	$LID_{it}$	$\frac{L_1 + L_2 + L_3 + L_4 + \dots + L_7}{7}$
Bloco 4: Percepção sobre a Saúde Psicológica e Emocional	$MENT_{it}$	$\frac{M_1 + M_2 + M_3 + M_4 + \dots + M_9}{9}$

**Nota.**  $A_n$  corresponde às respostas dadas por questão no Bloco 2;  $L_n$  corresponde às respostas dadas por questão no Bloco 3; e  $M_n$  corresponde às respostas dadas por questão no Bloco 4.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

As variáveis  $AMB_{it}$ ,  $LID_{it}$  e  $MENT_{it}$  foram determinadas por meio da média das respostas dadas por cada indivíduo, em razão da quantidade de questões respondidas em cada um dos blocos, fornecendo os valores específicos de cada uma dessas *proxies*.

Para o bloco 4, além da elaboração da variável  $MENT_{it}$ , foram também determinadas as variáveis a seguir.

**Tabela 3 - Composição das variáveis específicas do Bloco 4**

Definição	Variável	Quantificação
Sensação de cobrança exagerada	$COBR_{it}$	1, para sim; 0, para não.
Sensação de exaustão	$EXAU_{it}$	1, para sim; 0, para não.
Dificuldades para dormir	$SONO_{it}$	1, para sim; 0, para não.
Autopercepção de mau humor	$HUMO_{it}$	1, para sim; 0, para não.
Desenvolvimento de Hipertensão	$HIPE_{it}$	1, para sim; 0, para não.
Desenvolvimento de ansiedade, depressão, síndrome de Burnout, etc.	$ANSI_{it}$	1, para sim; 0, para não.
Acompanhamento psicológico ou psiquiátrico	$PISC_{it}$	1, para sim; 0, para não.
Tratamento à base de medicações controladas	$MEDI_{it}$	1, para sim; 0, para não.
Tratamento à base de fitoterápicos ou buscar por lazer	$CALM_{it}$	1, para sim; 0, para não.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Todas as variáveis desenvolvidas representam as respostas dadas por cada um dos entrevistados em cada uma das 9 perguntas que compuseram o bloco 4. Dessa forma, foram elaboradas 9 *proxies dummy* que captaram características individuais dos respondentes em relação a sua saúde mental e emocional.

Com as variáveis estabelecidas, foram desenvolvidos 2 modelos econométricos que buscaram prever a possibilidade de fatores determinantes para a ocorrência de uma liderança tóxica, expostos a seguir.

$$LID_{it} = \beta_0 + \beta_1 GEN_{it} + \beta_2 ANO_{it} + \beta_3 ESC_{it} + \beta_4 SET_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2.1)$$

$$LID_{it} = \beta_0 + \beta_1 GEN_{it} + \beta_2 ANO_{it} + \beta_3 ESC_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2.2)$$

Ambos os modelos trazem a perspectiva de que características pessoais, como gênero, idade, nível de escolaridade e setor de atuação (variáveis independentes), pudessem ser descritas como fatores que possibilitam a presença de um líder tóxico no ambiente de trabalho (variável dependente). O modelo 2.1 abrangeu a análise de toda a amostra (409 respondentes); enquanto o modelo 2.2 buscou analisar as subamostras determinadas pelas pessoas que atuam no setor privado (291 respondentes) e pelas pessoas que atuam no setor público (118 respondentes).

Estes modelos foram estimados por meio de regressão linear múltipla, estabelecidas por *cross-sections* pois apresentam dados de diferentes respondentes em um mesmo período amostral, de acordo com os preceitos de Carvalho e Albuquerque (2010).

Para correção de possíveis problemas estatísticos na estimação das variáveis, foram realizados alguns testes de especificação. Para captar possível heterocedasticidade nos modelos, atribuída a não variância constante dos dados, foi realizado o Teste de *Breuch-Pagan Godfrey* (Halunga; Orme; Yamagata, 2017). Já para detectar a presença de multicolinearidade dos dados, que geralmente é atribuída a presença de vários fatores de correlação, juntamente com correlações entre as próprias variáveis, foi realizado o Teste *VIF* (Mamede et al., 2017).

Com isto, devido a não incidência dos problemas de heterocedasticidade e multicolinearidade nos modelos, não foi necessário estimar modelos robustos para possíveis correções.

Em sequência, foram analisadas as possíveis interações entre a presença de uma liderança tóxica, com o ambiente de trabalho e a saúde mental e emocional dos respondentes. Para isto foi utilizada a Correlação de *Spearman* para captar as relações estatísticas existentes entre as variáveis  $LID_{it}$ ,  $AMB_{it}$  e  $MENT_{it}$  (Sousa, 2019).

Por fim, buscou-se verificar a possível influência e efeito da liderança tóxica e do ambiente de trabalho nas características e comportamentos mentais e emocionais dos indivíduos. Dessa forma, foram estabelecidos os modelos econométricos a seguir.

$$COBR_{it} = \beta_0 + \beta_1 LID_{it} + \beta_2 AMB_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

$$EXAU_{it} = \beta_0 + \beta_1 LID_{it} + \beta_2 AMB_{it} + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

$$SONO_{it} = \beta_0 + \beta_1 LID_{it} + \beta_2 AMB_{it} + \varepsilon_{it} \quad (5)$$

$$HUMO_{it} = \beta_0 + \beta_1 LID_{it} + \beta_2 AMB_{it} + \varepsilon_{it} \quad (6)$$

$$HIPE_{it} = \beta_0 + \beta_1 LID_{it} + \beta_2 AMB_{it} + \varepsilon_{it} \quad (7)$$

$$ANSI_{it} = \beta_0 + \beta_1 LID_{it} + \beta_2 AMB_{it} + \varepsilon_{it} \quad (8)$$

$$PSIC_{it} = \beta_0 + \beta_1 LID_{it} + \beta_2 AMB_{it} + \varepsilon_{it} \quad (9)$$

$$MEDI_{it} = \beta_0 + \beta_1 LID_{it} + \beta_2 AMB_{it} + \varepsilon_{it} \quad (10)$$

$$CALM_{it} = \beta_0 + \beta_1 LID_{it} + \beta_2 AMB_{it} + \varepsilon_{it} \quad (11)$$

Todos os modelos apresentam como variáveis independentes as proxies de percepção da liderança tóxica ( $LID_{it}$ ) e do ambiente de trabalho ( $AMB_{it}$ ). Como variáveis dependentes,



estão elencadas no modelo 3 a *proxy* relativa a cobrança; no modelo 4 a *proxy* relativa à exaustão; no modelo 5 a *proxy* relativa às dificuldades pra dormir; no modelo 6 a *proxy* relativa ao humor; no modelo 7 a *proxy* relativa ao desenvolvimento ou descoberta da hipertensão; no modelo 8 a *proxy* relativa ao diagnóstico de doenças psicológicas e ocupacionais; no modelo 9 a *proxy* relativa ao tratamento psicológico e psiquiátrico; no modelo 10 a *proxy* relativa ao uso de medicações; e no modelo 11 a *proxy* referente ao uso de fitoterápicos ou meios alternativos de lazer.

Todas as variáveis dependentes citadas possuem caráter dicotômico (0 ou 1), por isso são variáveis *dummy*, e de acordo com a literatura estatística, para a estimação de modelos ao qual a variável dependente apresenta-se como *dummy*, as regressões necessitam ser estimadas pelo método Logit (Fernandes *et al.*, 2020). Todos os modelos foram estimados com os dados gerais da amostra (409 respondentes), mas também com as subamostras correspondentes aos atuantes do setor privado (291 respondente) e aos atuantes do setor público (118 respondentes). Foram extraídos dados correspondentes aos efeitos marginais e proporções de ocorrência das respectivas variáveis.

Ao final de todo o processo metodológico, constatou-se a estimação de 30 regressões, captando assim determinantes, características e efeitos diversos entre os dados amostrais.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise Descritiva

De imediato observamos as características pessoais dos 409 respondentes que compuseram a nossa amostra geral, como observado na tabela 4.

Tabela 4 - Características da amostra		
CARACTERÍSTICAS		%
Gênero	Homens	36%
	Mulheres	64%
	Outros	0%
Idade	De 18 a 25 anos	40,83%
	De 26 a 35 anos	33,49%
	De 36 a 45 anos	18,09%
	De 46 a 55 anos	4,64%
	Acima de 55 anos	2,93%
Escolaridade	Fundamental	0,48%
	Médio	22%
	Graduação	68,21%
	Mestrado	4,15%
	Doutorado	1,95%
	Outros	3,17%
Atuação	Setor Privado	72%
	Setor Público	28%

Fonte: Resultados da pesquisa (2024)

Conforme exposto na tabela 4, é possível observar que dos 409 participantes, estes em sua maioria são mulheres, com 64% e apenas 34% são homens. A partir disto, é possível observar que a maioria dos participantes da pesquisa possuem de 18 a 25 anos e possui

escolaridade a nível de graduação. Por fim, ao avaliar o seu setor de atuação, viu-se que o setor privado possuiu maior representatividade de participantes na amostra.

Posteriormente foram analisadas as médias dos respondentes por questões dos blocos 2, 3 e 4, correspondentes às percepções ao ambiente de trabalho, aos seus chefes e aos seus comportamentos, saúde mental e psicológica. Consonante já abordado por Moscovici (2021), os aspectos do ambiente organizacional são importantes em relação a qualidade do desempenho e interação em grupo. Deste modo, avaliar a relação dos participantes com seu ambiente de trabalho é importante para compreender se este ambiente afeta de forma negativa ou positiva no desempenho de suas atividades.

**Tabela 5 - Médias de Percepção sobre o ambiente de trabalho**

Nº	QUESTIONAMENTOS	PRIV.	PUB.	GERAL
I	Sente-se insatisfeito(a) com o seu trabalho?	2,77	2,58	2,71
II	Sente-se pressionado(a) com o ambiente de trabalho?	2,85	2,33	2,70
III	Você sente dificuldade para realizar as atividades do trabalho?	2,11	2,16	2,13
IV	A rotina do trabalho afeta negativamente nas suas relações pessoais ou no descanso?	2,95	2,32	2,77
V	Pensar no trabalho te gera alguma sensação de desconforto ou tristeza?	2,60	2,46	2,56

Fonte: Resultados da pesquisa (2024).

Os resultados apresentados na tabela 5 apontam para respostas dos participantes em relação às perguntas apresentadas com valores permeando “pouco” e “mediano”, isto ocorre nos setores público e privados de forma conjunta e individual, entretanto, é possível observar um leve aumento de valores quando avaliamos o setor privado de forma isolada. Neste âmbito, talvez os trabalhadores do setor público se sintam menos pressionados ou desconfortáveis pois como já exposto por Silva *et al.* (2018), o perfil de aparelhamento do Estado, para a prestação dos serviços públicos geralmente garante uma estabilidade aos seus colaboradores.

Em contrapartida, os trabalhadores do setor privado podem se sentir um pouco mais pressionados e desconfortáveis devido à dinâmica deste tipo de ambiente organizacional, Lima (2004) descreve o ambiente do setor privado como um ambiente influenciado por dinâmicas como a competição acirrada, a busca incessante por lucro e a hierarquia corporativa. Um ambiente organizacional harmônico pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos, diminuição do índice de doenças psicossomáticas, treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa credibilidade, integração, união, entre outros fatores (Kahale, 2003).

As organizações públicas evoluem para uma orientação mais gerencial e menos burocrática, visando cumprir os princípios da administração pública: a eficiência e a eficácia, deste modo, são adotadas ferramentas de gestão, que antes eram utilizadas somente em instituições privadas (Silva *et al.*, 2018), além disso, a da realização das atividades sem a preocupação em conseguir resultados melhores, pautando-se apenas na realização mecanicista das atividades, é um grande problema no setor público, já que muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e este, por sua vez, está desvinculado dos mecanismos de remuneração (Camões, Pantoja & Bergue, 2010).

**Tabela 6 - Médias do nível de percepção do participante em relação ao seu(s) superior(es)**

Nº	QUESTIONAMENTOS	PRIV.	PUB.	GERAL
----	-----------------	-------	------	-------

I	Você considera que a atitude de alguns superiores te deixa nervoso, estressado ou com sensação de incapacidade?	3,06	2,76	2,98
II	Você considera que a forma de cobrança pelos superiores é exagerada ou descompensada?	2,84	2,59	2,77
III	Você se sente desconfortável para comunicar alguma notícia negativa para seus superiores?	2,91	2,44	2,78
IV	Você já se sentiu ridicularizado ou menosprezado no ambiente de trabalho?	2,52	2,33	2,46
V	Você sente falta de acolhimento e compreensão por parte dos seus superiores?	2,72	2,21	2,57
VI	Você já foi repreendido por explorar novas ideias e metodologias no ambiente de trabalho?	2,23	2,07	2,18
VII	Você já sentiu que alguma forma de abordagem do seu superior invadiu o seu espaço pessoal?	2,54	2,17	2,43

Fonte: Resultados da pesquisa (2024)

A figura do líder atuante é responsável pelo desenvolvimento das equipes e influencia diretamente nos resultados esperados no ambiente de trabalho Yukl (2012). Neste tópico, os resultados apresentados na tabela 5 apontam novamente para respostas dos participantes em relação às perguntas apresentadas com valores permeando “pouco” e “mediano”, isto ocorre nos setores público e privado, entretanto, é possível observar um leve aumento de valores quando avaliamos o setor privado de forma isolada.

Isto talvez se justifique porque algumas organizações privadas podem promover ou simplesmente tolerar líderes tóxicos por razões econômicas ou políticas, além disso, líderes com comportamentos tóxicos muitas vezes priorizam resultados a curto prazo em detrimento do bem estar e da integridade dos colaboradores, o que pode resultar em altos níveis de estresse e insatisfação no trabalho (Lima, 2004). No contexto público, a liderança tóxica muitas vezes está associada a burocracia, a hierarquia rígida e a pressão por resultados em órgãos governamentais, não necessariamente ao contexto de líderes tóxicos (Souto, 2021).

**Tabela 7 - Médias da Saúde emocional e mental do participante em relação ao seu ambiente organizacional**

Nº	QUESTIONAMENTOS	PRIV.	PUB.	GERAL
I	A forma de cobrança no trabalho te deixa ansioso(a) ou com sensação de culpa ou até insuficiência?	57,73%	38,98%	52,32%
II	Você se sente frequentemente cansado(a) ou apresenta algum sintoma de exaustão?	71,13%	61,01%	68,21%
III	Você tem dificuldade para iniciar ou manter o sono?	48,80%	47,46%	48,41%
IV	Você se sente com humor negativo ou frequentemente mal humorado?	48,80%	41,53%	46,70%
V	Você desenvolveu alguma doença de base como hipertensão?	10,65%	19,49%	13,20%
VI	Você foi diagnosticado(a) com Ansiedade, Depressão, Burnout (Estafa), LER (Lesão por Esforço Repetitivo) ou afins?	37,46%	48,31%	40,59%
VII	Você possui acompanhamento psicológico ou psiquiátrico?	20,62%	31,36%	23,71%
VIII	Você faz uso de algum tipo de medicamento para Ansiedade, Depressão e afins?	16,84%	33,89%	21,76%
IX	Você faz uso de algum outro método para se acalmar, como chás, fitoterápicos, meditação, etc?	38,83%	44,92%	40,59%

Fonte: Resultados da pesquisa (2024)

Por fim, ao avaliar as médias da saúde emocional e mental do trabalhador em relação ao seu ambiente organizacional foi possível observar que de fato, o setor privado apresenta um grande percentual de colaboradores com sintomas de ansiedade e exaustão, o que se reflete, principalmente, nos dados obtidos nos questionamentos de número I e II, destacando para o questionamento II, no qual 71,13% dos participante do setor privado consideram que se sentem frequentemente cansados ou com algum sintoma de exaustão. Ao avaliar isoladamente o setor público, o questionamento II também apresenta um percentual significativo, com o valor de 61,01%. Apesar dos valores do setor privado superarem o setor público, ao avaliar o percentual geral, é possível inferir que ambos apresentam cansaço e/ou exaustão.

Também é importante destacar que apesar dos questionamentos VI, VII e VIII apresentarem valores que não aparentam ser elevados, é importante destacar que no âmbito geral, 40,59% dos participantes da pesquisa já foram diagnosticados com ansiedade, depressão, burnout (Estafa), LER (Lesão por Esforço Repetitivo) ou afins, entretanto, apenas 23,71% realizam acompanhamento psicológico ou psiquiátrico e apenas 21,76% fazem uso de algum tipo de medicamento para ansiedade, depressão e afins. Isto é importante, pois talvez possa existir a correlação de um ambiente organizacional tóxico, entretanto, devido à falta de acompanhamento de alguns colaboradores, este ambiente não possa ser compreendido como tóxico.

Alguns líderes com comportamento tóxico, impactam sobre as tarefas e execução do trabalho, afetando negativamente a motivação dos colaboradores, criando um ambiente de hostilidade e restrições, levando à exaustão mental e a queda na produtividade (Borges et al., 2016). O pouco controle sobre as tarefas que executam e forte monitorização das atividades, contribui para a diminuição do bem-estar dos operadores, o que contribui para o fracasso das relações sociais e profissionais, além de causar danos à saúde (Lima, 2004; Souto, 2021).

No setor público, alguns procedimentos legais impedem que os servidores tenham autonomia suficiente para resolver os processos, dessa forma, a organização do trabalho não permite ao trabalhador margem de liberdade para efetuar ajustes e rearranjos para dar conta das demandas impostas pelo ambiente organizacional, gerando sofrimento. Além disso, existe o fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, no resultado e nos critérios de mérito, isto é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à rotação de funções (Camões et al., 2010).

#### 4.2 Determinantes para a Ocorrência da Liderança Tóxica

Neste ponto foram estimadas possíveis características individuais como forma de previsão para a ocorrência de uma liderança tóxica, dessa forma pode-se observar na tabela a seguir as predições para a amostral geral, para o setor privado e para o setor público.

**Tabela 8 - Estimação dos modelos 1.1 e 1.2**

Var. Dependente: LID <sub>it</sub>	Geral		Setor Privado		Setor Público	
	Coefficiente	Prob. > T	Coefficiente	Prob. > T	Coefficient e	Prob. > T
GEN <sub>it</sub>	-0,0393	0,423	-0,0415	0,472	-0,0383	0,680
ANO <sub>it</sub>	0,0154	0,549	-0,0202	0,539	0,0727	0,075
ESC <sub>it</sub>	0,0284	0,356	-0,0202	0,512	0,0810	0,051

SET <sub>it</sub>	-0,1338	0,011				
const.	0,7493	0,000	1,0683	0,000	0,2509	0,229
Teste Breuch-Pagan	0,4117		0,7244		0,8074	
Teste VIF	1,01		1,01		1,02	
Prob. > F	0,0201		0,0042		0,0352	
N Observações	409		291		118	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2024).

Notou-se que os três modelos estimados se apresentaram estatisticamente aceitos a 5% pelos Prob > F, o que significa que os resultados dos coeficientes são válidos, e que todos os modelos se apresentaram ajustados, sem incidência de problemas de heterocedasticidade e multicolinearidade, pois os Testes de *Breuch-Pagan Godfrey* não apresentaram resultados no intervalo de 5%, nem o Teste *VIF* demonstrou saldos maiores que 10.

Constatou-se então que de forma geral, apenas a varial SET<sub>it</sub> apresentou relação estatística a menos de 5% pelo seu Prob > T, com coeficiente negativo (-0,1338), indicando uma relação inversa entre as variáveis. Tal resultado expressa que quanto mais próximo de zero, maior a incidência da variável dependente, ou seja, a liderança tende a ser mais tóxica no setor privado.

De forma específica nos setores, nenhuma das características pessoais dos indivíduos foram determinantes para a presença de um líder mais tóxico no setor privado. Já no setor público, notou-se que há uma tendência, significativa a 10% pelo Prob > T, de que pessoas mais velhas e com um nível de escolaridade maior estão mais susceptíveis a presença de um líder mais tóxico, devido o sinal positivo dos coeficientes, indicando uma relação direta.

Desse modo, evidenciou-se que há uma perspectiva de que o setor privado, e os indivíduos com idade e nível de escolaridade mais avançados no setor público, são fatores determinantes para a presença de um líder tóxico na amostra analisada.

#### 4.3 Correlação entre a Liderança Tóxica, Ambiente Tóxico e Saúde Mental e Emocional dos Trabalhadores

Neste momento, a perspectiva de análise foi baseada na possível relação de influência entre a liderança tóxica e a saúde mental e emocional dos indivíduos, mas também foram captadas as possíveis relações entre a liderança tóxica a o ambiente tóxico, assim como a influência do ambiente tóxico na saúde emocional e mental dos respondentes de maneira geral e por setor.

**Tabela 9 - Correlação entre a liderança tóxica, o ambiente de trabalho e a saúde mental e emocional**

	Geral		Setor Privado		Setor Público	
	LID <sub>it</sub>	AMB <sub>it</sub>	LID <sub>it</sub>	AMB <sub>it</sub>	LID <sub>it</sub>	AMB <sub>it</sub>
AMB <sub>it</sub>	0,7031		0,6825		0,7355	
	0,0000		0,0000		0,0000	
MENT <sub>it</sub>	0,5177	0,4495	0,5195	0,4549	0,5424	0,4659
	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

Fonte: Resultados da Pesquisa (2024).



Como resultados viu-se que todas as interações apresentaram veracidade estatística a 1%, confirmando que as três variáveis são influentes entre si. De forma geral, a liderança tóxica apresentou uma alta correlação com o ambiente tóxico (todos em torno de 70%), porém percebe-se que os coeficientes de relação entre a liderança tóxica e a saúde mental e emocional (todos em torno de 50%), foram relativamente maiores que os coeficientes de relação entre o ambiente tóxico e a saúde mental e emocional (todos em torno de 45%).

Isso significa que a presença de um líder tóxico pode influenciar na saúde mental e emocional das pessoas de forma mais intensa que o próprio ambiente de trabalho. Vale salientar que o ambiente de trabalho tóxico apresentou também forte influência advinda de líderes mais tóxicos. Como consequência este líder tóxico pode afetar no ambiente organizacional ao passo que afeta a motivação do trabalhador, conforme já exposto por Salvador (2018) e Tuckey, Dollard e Bakker (2012).

#### 4.4 Efeitos da Liderança Tóxica nos Comportamentos e Características Psicológicas e Emocionais

Após identificar a correlação entre a liderança tóxica com a saúde mental e emocional das pessoas, buscou-se investigar de forma mais específica tal influência e seus efeitos nos comportamentos e características psicológicas dos indivíduos entrevistados. Foram analisadas as proporções de influências das variáveis  $LID_{it}$  e  $AMB_{it}$  para cada uma das variáveis dependentes, considerando a amostra como um todo, assim como por setor de atuação.

**Tabela 10 - Estimação do Modelo 3**

Var. Dependente: $COBR_{it}$	Geral		Setor Privado		Setor Público	
	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T
$LID_{it}$	58,49%	0,000	66,90%	0,000	29,58%	0,051
$AMB_{it}$	19,88%	0,034	15,10%	0,172	26,04%	0,101
Ocorrências	52,35%		59,92%		34,46%	
Prob. > F	0,0000		0,0000		0,0000	
N Observações	409		291		118	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2024).

Pela tabela 10, podemos notar que a probabilidade de ocorrer maior cobrança é no setor privado com 59,92%, porém de forma geral 52,35% se sentem cobrados com intensidade. No geral, tanto a liderança tóxica, como o ambiente tóxico emitem uma proporção de ocorrência de 58,49% e 19,88% de maiores cobranças, respectivamente.

Porém, ao avaliar os setores, nota-se que apenas a liderança tóxica apresentou influência de 66,90% sobre altos níveis de cobrança no setor privado, devido ao Prob > T ser significativo a 1%. Enquanto no setor público há uma tendência a 10% de que o efeito da liderança tóxica sobre a sensação de cobrança foi de 29,58%.

**Tabela 11 - Estimação do modelo 4**

Var. Dependente: $EXAU_{it}$	Geral		Setor Privado		Setor Público	
	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T
$LID_{it}$	19,62%	0,003	20,77%	0,004	13,59%	0,344

AMB <sub>it</sub>	30,73%	0,000	30,78%	0,000	28,87%	0,056
Ocorrências	71,62%		75,42%		62,50%	
Prob. > F	0,0000		0,0000		0,0006	
N Observações	409		291		118	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2024).

Quanto a sensação de exaustão, viu-se tal ocorrência a 71,62% no geral, sendo o setor privado o mais incidente com 75,42%, conforme a tabela 11. Ao todo, tanto a liderança como o ambiente apresentaram significância estatística a 1% pelo Prob > T, demonstrando que a liderança tóxica pode influenciar em 19,62% na exaustão das pessoas, enquanto o ambiente tóxico pode influenciar em 30,73% nessa sensação.

Por setor, viu-se que ambas as variáveis dependentes também apresentaram relação significativa a 1%, com efeito marginal de 20,77% em relação a liderança tóxica e 30,78% em relação ao ambiente tóxico. Já o setor público demonstrou que houve apenas uma tendência de influência de 28,87% de ambiente tóxico na sensação de exaustão, a 10% de significância.

Os dados apresentados nas tabelas 10 e 11 podem se associar com o fato de que no contexto das organizações privadas, os líderes tóxicos podem ser tolerados ou até valorizados, visto que suas condutas, mesmo que tóxicas, muitas vezes priorizam resultados a curto prazo e a alta produtividade em detrimento do bem estar e da integridade dos colaboradores, o que pode resultar em altos níveis de estresse e insatisfação no trabalho (Lima, 2004; Borges et al., 2016). Em contrapartida, no contexto público, a liderança tóxica muitas vezes está associada a burocracia, a hierarquia rígida e a pressão por resultados em órgãos governamentais, não necessariamente ao contexto de líderes tóxicos, o que pode reduzir esta sensação de cobrança (Souto, 2021).

**Tabela 12 - Estimação do Modelo 5**

Var. Dependente: SONO <sub>it</sub>	Geral		Setor Privado		Setor Público	
	Ef.	Prob. >	Ef.	Prob. >		
	Marginal	T	Marginal	T	Ef. Marginal	T
LID <sub>it</sub>	29,33%	0,000	24,82%	0,006	43,55%	0,006
AMB <sub>it</sub>	15,88%	0,065	22,55%	0,030	1,28%	0,936
Ocorrências	47,96%		48,29%		46,99%	
Prob. > F	0,0000		0,0000		0,0001	
N Observações	409		291		118	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2024).

Em relação aos problemas com insônia, todas as estimações apresentaram ocorrência de acontecimento em torno de 47%. A liderança tóxica foi fator de influência em todos os cenários, sendo que o setor público apresentou maior efeito marginal em 43,55%, significante a 1%.

Quanto ao ambiente tóxico, apresentou-se plenamente como fator de influência em 22,55% na variável dependente, significativo a 5% apenas no setor privado; enquanto houve uma tendência a 10% de que se apresenta como uma influência de 15,88% na dificuldade de dormida da amostra geral; não tendo, por fim, efeito influenciador sobre esta variável no setor público.

**Tabela 13 - Estimação do modelo 6**

	Geral	Setor Privado	Setor Público
--	-------	---------------	---------------

Var. Dependente:	Ef.		Ef.		Ef.	
	Marginal	Prob. > T	Marginal	Prob. > T	Marginal	Prob. > T
HUMO <sub>it</sub>						
LID <sub>it</sub>	17,57%	0,024	13,29%	0,136	32,53%	0,048
AMB <sub>it</sub>	39,58%	0,000	36,96%	0,001	42,17%	0,014
Ocorrências	45,52%		48,17%		38,36%	
Prob. > F	0,0000		0,0000		0,0000	
N Observações	409		291		118	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2024).

Ao tratar-se do humor dos respondentes, viu-se que a ocorrência de mal humor foi mais forte no setor privado a 48,17%, e que correspondeu a 45,52% de toda amostra. A liderança tóxica e o ambiente tóxico apresentaram efeitos de 17,57% e 39,58%, respectivamente a 5% de significância, no mal humor das pessoas em geral; enquanto a liderança tóxica causou efeito de 32,53% no mal humor das pessoas no setor público, e a 17,57% na amostra geral, a 5% de significância.

**Tabela 14 - Estimação do Modelo 7**

Var. Dependente:	Geral		Setor Privado		Setor Público	
	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T
HIPE <sub>it</sub>						
LID <sub>it</sub>	17,03%	0,000	14,97%	0,002	24,76%	0,031
AMB <sub>it</sub>	-10,97%	0,033	-9,96%	0,062	-11,24%	0,337
Ocorrências	12,02%		9,41%		17,94%	
Prob. > F	0,0021		0,0130		0,0609	
N Observações	409		291		118	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2024).

Houve uma relativa baixa ocorrência do diagnóstico de hipertensão influenciada pelo trabalho, em todos os cenários, porém sendo influenciada a 5% de significância pela liderança tóxica em todos os cenários, com maior efeito captado no setor público a 24,76%. O ambiente tóxico, curiosamente, apresentou relação estatística a 5% de forma geral e no setor privado, demonstrando efeito inverso a -10,9% e -9,96% respectivamente.

**Tabela 15 - Estimação do Modelo 8**

Var. Dependente:	Geral		Setor Privado		Setor Público	
	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T
ANSI <sub>it</sub>						
LID <sub>it</sub>	24,04%	0,001	22,91%	0,000	31,48%	0,040
AMB <sub>it</sub>	4,21%	0,608	03,32%	0,732	10,60%	0,499
Ocorrências	39,89%		36,64%		48,08%	
Prob. > F	0,0000		0,0003		0,0007	
N Observações	409		291		118	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2024).

O diagnóstico de ansiedade, depressão e afins, apresentou ocorrências em torno dos 40% nas amostras. Em todos os casos, a liderança tóxica foi o fator que gerou influência sobre tal

variável a 5% de significância, sendo no setor público o maior efeito marginal, com influência de 31,48% na ocorrência do diagnóstico.

**Tabela 16 - Estimação do Modelo 9**

Var. Dependente: PSIC <sub>it</sub>	Geral		Setor Privado		Setor Público	
	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T
LID <sub>it</sub>	10,23%	0,105	9,08%	0,191	15,89%	0,244
AMB <sub>it</sub>	5,24%	0,456	9,78%	0,227	0,16%	0,991
Ocorrências	23,05%		19,51%		30,85%	
Prob. > F	0,0074		0,0068		0,0210	
N Observações	409		291		118	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2024).

Em relação a busca pelo tratamento psicológico e psiquiátrico, viu-se que o setor público apresentou 30,85% de ocorrência, sendo o mais significativo. Porém, ao observar todas as respostas, nem a presença de um líder tóxico, nem a vivência em um ambiente de trabalho tóxico apresentaram-se como fatores de influência para que as pessoas da amostra buscassem ajuda especializada.

**Tabela 17 - Estimação do Modelo 10**

Var. Dependente: MEDI <sub>it</sub>	Geral		Setor Privado		Setor Público	
	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T
LID <sub>it</sub>	16,60%	0,007	17,43%	0,006	18,82%	0,181
AMB <sub>it</sub>	3,28%	0,629	1,20%	0,868	14,51%	0,323
Ocorrências	20,35%		14,90%		32,41%	
Prob. > F	0,0001		0,0005		0,0057	
N Observações	409		291		118	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2024).

No setor público 32,41% das pessoas fazem uso de medicação, sendo esta a ocorrência mais expressiva da amostra. Em todas as estimações, percebeu-se que apenas a liderança tóxica foi fator de influência para a necessidade do uso de tais medicações, a 1% de significância, de forma geral e no setor privado, apresentando efeitos marginais em torno de 17% de influência. O setor público, apesar de ser o mais expressivo, as variáveis dependentes não apresentaram significância com a tomada de medicações.

**Tabela 18 - Estimação do Modelo 11**

Var. Dependente: CALM <sub>it</sub>	Geral		Setor Privado		Setor Público	
	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T	Ef. Marginal	Prob. > T
LID <sub>it</sub>	28,81%	0,000	21,73%	0,012	53,30%	0,001
AMB <sub>it</sub>	-0,02%	0,998	6,50%	0,507	-15,13%	0,351
Ocorrências	39,78%		38,04%		43,94%	
Prob. > F	0,0000		0,0002		0,0002	
N Observações	409		291		118	

Fonte: Resultados da Pesquisa (2024).

Por fim, em relação ao uso de tratamentos fitoterápicos ou busca por meios alternativos de lazer e relaxamento, as ocorrências de relação com o trabalho em todos os cenários ficaram em torno dos 41%, sendo o setor público o mais expressivo com 43,94%. O setor público apresentou uma influência de 53,30% do líder tóxico na procura pelo lazer ou tratamento alternativo, sendo significativo a 1% tal relação. De forma geral e no setor privado o efeito marginal variou em torno dos 25% de influência em relação a liderança tóxica, significativo a 1% também. O ambiente organizacional não apresentou efeito sobre tal variável dependente.

A análise das tabelas 12 a 18 revelou que, em geral, a liderança tóxica está fortemente correlacionada com ambientes de trabalho negativos e pode influenciar na exaustão, insônia, mau humor, e problemas de saúde como ansiedade e depressão. No entanto, a presença de um líder tóxico não influencia significativamente a busca por tratamento psicológico, o que pode afetar inclusive na compreensão de um ambiente organizacional em adoecimento ou adoecido. Em contrapartida, o setor público destaca-se pelo uso de tratamentos fitoterápicos e busca por lazer como forma de mitigação dos efeitos de ambientes e lideranças tóxicas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar os possíveis fatores determinantes para ocorrência da liderança tóxica e o seu efeito nos hábitos e saúde mental dos trabalhadores, desenvolveu-se o presente estudo, a partir de uma abordagem quantitativa. Dessa maneira, com intuito de identificar as variáveis necessárias, foi utilizada a plataforma *Google Forms* como plataforma de coleta de dados. A pesquisa obteve respostas dos estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte, nos quais 409 pessoas compuseram a amostra, com questionário dividido em quatro blocos, contendo 25 questões.

Foram realizadas correlações acerca das diferenças do setor público e privado nos resultados obtidos, com destaque para valores indicativos de liderança e ambiente tóxico mais evidentes no setor privado, devido ao seu estilo de organização. De maneira geral, foi possível identificar a baixa incidência de lideranças tóxicas nas respostas obtidas, devido a variações no padrão de respostas, é possível afirmar a existência de indícios de liderança tóxica em menor grau. Ainda, os resultados aqui descritos revelam a não expressiva do ambiente organizacional e a saúde mental e emocional dos trabalhadores, mas é importante destacar que devido à falta de acompanhamento psicológico e terapêutico de alguns colaboradores, este ambiente não possa ser compreendido como tóxico.

A análise dos dados revela que a maioria dos participantes são mulheres jovens com ensino superior, predominando no setor privado. As percepções sobre o ambiente de trabalho e liderança indicam que tanto o setor público quanto o privado apresentam níveis de insatisfação, com o setor privado mostrando maior pressão e competição. A presença de um líder tóxico mostrou-se relacionada aos trabalhadores que integram o setor privado e àqueles que tem nível de escolaridade e idade mais avançados.

A liderança tóxica, caracterizada por comportamentos que priorizam resultados a curto prazo sobre o bem-estar dos colaboradores, está fortemente associada a ambientes de trabalho negativos e impactos significativos na saúde mental dos trabalhadores, como exaustão, insônia, mau humor, e diagnósticos de ansiedade e depressão. No entanto, apesar desses impactos, a busca por tratamento psicológico não é significativamente influenciada pela liderança ou pelo ambiente tóxico.



Os resultados obtidos nesta pesquisa podem auxiliar nas discussões acadêmicas no sentido de buscar maior equilíbrio em análises sobre liderança e efeitos na saúde e desempenhos dos trabalhadores do setor público e privado, observando aspectos de uma liderança tóxica e do próprio ambiente de trabalho, visto que as diferenças do setor público e privado também podem afetar o desempenho dos colaboradores e induzir ou amplificar uma liderança tóxica, acarretando os seus prejuízos ao colaborador e ambiente organizacional.

Além disso, compreender a liderança tóxica no ambiente organizacional é crucial devido aos seus amplos impactos negativos sobre os trabalhadores e, conseqüentemente, sobre a sociedade. Primeiramente, compreender como a liderança tóxica afeta a saúde mental e emocional dos trabalhadores permite o desenvolvimento de estratégias de mitigação, prevenindo problemas como ansiedade, depressão e burnout. Além disso, abordar a liderança tóxica pode melhorar o ambiente de trabalho, aumentando a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, sua produtividade e qualidade do trabalho.

Outro benefício significativo é a redução de custos com saúde. Reduzir os impactos negativos da liderança tóxica pode diminuir os custos associados ao tratamento de problemas de saúde mental e emocional, beneficiando tanto os trabalhadores quanto as organizações e sistemas de saúde pública. Adicionalmente, o estudo da liderança tóxica fornece dados importantes para a formulação de políticas públicas voltadas à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e justos. Entender e combater a liderança tóxica contribui para a criação de um ambiente organizacional ético e justo, promovendo o bem-estar geral e a coesão social. Portanto, o estudo deste tema é fundamental para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, com benefícios que se estendem além do ambiente organizacional, impactando positivamente toda a sociedade.

Os resultados da pesquisa se limitam à amostra estudada, além disso, não foram encontrados dados na literatura nacional acerca da correlação das variáveis de saúde mental com o ambiente ou liderança tóxicas, além de não haver estudos comparando o ambiente organizacional privado *versus* o público no aspecto analisado desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ASSAD, A. **Liderança Tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso**. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2017.

BARBOSA, S. S. **Transparência pública na gestão municipal: percepção e características da população alagoandense quanto as informações divulgadas no portal sagres - PB**. 2023. 31 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Escola de Ensino Superior do Agreste Paraibano, Guarabira, 2023.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BONIN, L. P. **Indivíduo cultural e sociedade**. In: STREY, M.N. Psicologia social contemporânea; 9.ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

CARVALHO, A. X. Y. de; ALBUQUERQUE, P. H. M. **Tópicos em econometria espacial para dados cross-section**. IPEA, 2010.

EMERSON, R. W. Convenience Sampling, Random Sampling, and Snowball Sampling: how does sampling affect the validity of research?. **Journal Of Visual Impairment & Blindness**, [S.L.], v. 109, n. 2, p. 164-168, mar. 2015. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0145482x1510900215>.

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** / organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. - Brasília: 2010.

FEIJÓ, A. M.; VICENTE, E. F. R.; PETRI, S. M. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020.

FERNANDES, A. A. T.; FIGUEIREDO FILHO, D. B.; ROCHA, E. C.; NASCIMENTO, W. S.. Read this paper if you want to learn logistic regression. **Revista de Sociologia e Política**, [S.L.], v. 28, n. 74, p. 1-20, maio 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-987320287406en>.

FONTELLES, M. J; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H; FONTELLES, R. G. S. **Metodologia da Pesquisa Científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa**. Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HALUNGA, A. G.; ORME, C. D.; YAMAGATA, T. A heteroskedasticity robust Breusch–Pagan test for Contemporaneous correlation in dynamic panel data models. **Journal Of Econometrics**, [S.L.], v. 198, n. 2, p. 209-230, jun. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jeconom.2016.12.005>.

HUNTER, J.C. **O Monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.

KAHALE, F. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima organizacional**. Instituto MVC, disponível em <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm> Acessado em: 12 de maio de 2024.

KELLERMAN, B. **Leading questions**: The end of leadership – redux. *Leadership*, v. 9 (1) pp. 135–139, 2013.

LIMA, F. B. de. **Stress, qualidade de vida, prazer e sofrimento no trabalho de Call Center**. 2004. Disponível em: <https://repositorio.sis.puccampinas.edu.br/handle/123456789/15802>. Acesso em: 22 out. 2023.

LIPMAN-BLUMEN, J. Toxic leadership: when grand illusions masquerade as noble visions. **Leader To Leader** v. 2005, n. 36, p. 29-36, 2005. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/ltl.125>.



MASCARENHAS, J. V. D. **Os Tipos de Conhecimento e suas Referentes Características.**

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 20<sup>a</sup> ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

NOGUEIRA, A.J. F.M. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2007.

PELLETIER, K. L. Leader Toxicity: an empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. **Leadership**, v. 6, n. 4, p. 373-389, 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/258168444\\_Leader\\_toxicity\\_An\\_empirical\\_investigation\\_of\\_toxic\\_behavior\\_and\\_rhetoric](https://www.researchgate.net/publication/258168444_Leader_toxicity_An_empirical_investigation_of_toxic_behavior_and_rhetoric). Acessado em: 02 nov. 2023.

PEREIRA, A. S.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Santa Maria: Núcleo de Tecnologia Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, 2018. 119 p. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1). Acesso em: 04 abr. 2024.

RIBEIRO, F. G. **Uso da regressão logística na estimação da probabilidade de reincidência de jovens infratoras.** 2016. 34 f. TCC (Graduação) - Curso de Estatística, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/13133>. Acesso em: 15 maio 2024.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9.ed. São Paulo: Person, 2009.

ROBBINS, S. P. **O Segredo na Gestão de Pessoas.** Edições Centro Atlântico, 2010.

SALVADOR, A. R. B. **Liderança tóxica e liderança de empoderamento: relações com a motivação para o trabalho.** 2018. 89 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia Clínica e da Saúde, Universidade de Évora, Évora, 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 1 ed. São Paulo. Cortez Editora, 2014.

SILVA, T. M; VIANA, C. M. C.; FEITOSA, L. C. O Impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas do Setor Público. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2018, vol.12, n.42, p. 213-224. ISSN: 1981-1179.

SOUSA, Á. Coeficiente de Correlação de Pearson e Coeficiente de correlação de Spearman. O que medem e em que situações devem ser utilizados? **Correio dos Açores.** Ponta Delgada, p. 1-1. 21 maio 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.3/5365>. Acesso em: 01 maio 2024.



SOUTO, G. A. **AeC e Orbitall**: trabalho e precarização dos atendentes de call center em campina grande (2020-2021). 2021. 45 f. TCC (Graduação) - Curso de Licenciatura em História, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2021. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/23448>. Acesso em: 03 abr. 2024.

TUCKEY, M. R.; BAKKER, A. B.; DOLLARD, M. F. Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. **Journal of occupational health psychology**, v. 17, n. 1, p. 15, 2012.

ULMER, Walter F. Toxic leadership: What are we talking about. **Army Magazine**, v. 62, n. 6, p. 47-52, 2012. Disponível em: [https://www.ausa.org/sites/default/files/Ulmer\\_0612.pdf](https://www.ausa.org/sites/default/files/Ulmer_0612.pdf). Acessado em: 30 out. 2023.

YAVAS, 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>. Acessado em: 30 out. 2023.

YUKL, Gary. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. **Academy of Management perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>.