

COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA NÃO SAUDÁVEL E RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS QUE ABALAM A EXCELÊNCIA ACADÊMICA NO ENSINO SUPERIOR A PARTIR DE UMA ABORDAGEM REALISTA CRÍTICA

COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO MAL SALUD Y RETENCIÓN DE EMPLEADOS QUE ROCA LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE UN ENFOQUE REALISTA CRÍTICO

UNHEALTHY LEADERSHIP BEHAVIOR AND EMPLOYEE RETENTION THAT SHAKES ACADEMIC EXCELLENCE IN HIGHER EDUCATION FROM A CRITICAL REALISTIC APPROACH

Adeniyi TEMITOPE ADETUNJI¹
Hieu MINH VU²

RESUMO: Comportamento de liderança não saudável, também conhecido como teoria do líder tóxico. Afeta a base de funcionários e condiciona ambientes para serem menos eficazes devido ao estresse, desvalorização e possível perda de emprego. E hoje, esse desafio também abala a excelência acadêmica no ensino superior. Este artigo deu um passo gigantesco para investigar o comportamento prejudicial de liderança e a retenção de funcionários que afetam a excelência acadêmica e sugeriu uma estratégia de enfrentamento por meio da adoção de uma abordagem realista crítica. Essa abordagem é usada e adotada para compreender a relação significativa entre o comportamento não saudável de liderança, a retenção de funcionários e a excelência acadêmica. O estudo está centrado em 48 chefes de universidades públicas e privadas. Os resultados revelam que a falta de satisfação no trabalho e compromisso organizacional são galopantes entre os educadores devido ao comportamento de liderança doentio que leva a implicações na satisfação no trabalho, retenção no trabalho e compromisso organizacional que são componentes-chave da produtividade organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Excelência acadêmica. Retenção de funcionários. Ensino superior. Compromisso organizacional. Comportamento de liderança insalubre.

RESUMEN: *Comportamiento de liderazgo no saludable también conocido como teoría del líder tóxico. Afecta a la base de empleados y crea entornos que son menos efectivos debido al estrés, la devaluación y la posible pérdida de puestos de trabajo. Y hoy, este desafío también ha sacudido la excelencia académica en la educación superior. Este documento dio un paso de gigante para investigar el comportamiento de liderazgo no saludable y la retención de empleados que afecta la excelencia académica y sugirió una estrategia de afrontamiento mediante la adopción de un enfoque realista crítico. Este enfoque se utiliza y adopta para comprender la relación significativa entre el comportamiento de liderazgo no saludable, la*

¹ Universidade do Almirantado da Nigéria (ADUN), Ibusa – Nigéria. Departamento de Administração de Empresas. Doutor. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1282-3904>. Email: niyi.adetunjil@gmail.com

² Universidade Van Lang (VANLANGUNI), Ho Chi Minh – Vietnã. Faculdade de Administração. Doutor. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9525-2013>. E-mail: hieu.vm@vlu.edu.vn

retenção de empregados e a excelência acadêmica. O estudo se centra em 48 chefes de unidades de universidades tanto públicas como privadas. Os resultados revelam que a falta de satisfação laboral e comprometimento organizacional é rampante entre os educadores superiores devido a um comportamento de liderança pouco saudável que conduz a implicações na satisfação laboral, a retenção laboral e o comprometimento organizacional, que são componentes chave das produtividades organizacionais.

PALABRAS CLAVE: *Excelência acadêmica. Retenção de empregados. Educação superior. Comprometimento organizacional. Comportamento de liderança não saudável.*

ABSTRACT: *Unhealthy leadership behavior also known as Toxic leader's theory. It affects employee base and create environments to be less effective due to stress, devaluation, and potential job loss. And today, this challenge has also rocked academic excellence in higher education. This paper took a giant step to investigate unhealthy leadership behavior and employee retention that affects academic excellence and suggested a coping strategy by adopting a critical realist approach. This approach is used and adopted to understand the significant relationship between unhealthy leadership behavior, employee retention, and academic excellence. The study is centered on 48 head of units of universities both public and privately owned. The findings reveal that lack of job satisfaction and organizational commitment are rampant among higher educators due to unhealthy leadership behavior of which leads to implications on job satisfaction, job retention, and organizational commitment which are key components of organizational productivities.*

KEYWORDS: *Academic excellence. Employee retention. Higher education. Organizational commitment. Unhealthy leadership behavior.*

Introdução

Em um debate de Ryan *et al.* (2012), eles expressam que o realismo crítico está abrindo uma nova perspectiva ao dar um passo atrás e investigar a relação entre as realidades. Adetunji (2014) também compartilha que o realismo crítico visa compreender as teorias que os pesquisadores constroem. Portanto, uma parte de um domínio particular da filosofia da ciência é denominada ontologia (investigação da existência de estilos de liderança tóxicos). Em vez de se envolver diretamente no projeto da teoria, os realistas críticos visam informar os pesquisadores com percepções sobre as condições do projeto da teoria e estratégias de pesquisa. O comportamento insalubre da liderança pode ser causado por vários problemas que só podem ser descobertos por meio de uma lente mais ampla de exploração das descobertas. Embora o comportamento seja taticamente um modo de vida exibido por meio de atitude, valor, característica pessoal, percepção, personalidade e crenças. Amanchukwu, Stanley e Ololube (2015) descrevem a liderança educacional como um processo de influenciar os funcionários para atingir as metas organizacionais e a excelência organizacional. Falando de

liderança em contexto educacional, a liderança é definida como a capacidade de possuir uma visão com autoridade e que um líder deve ter uma dimensão futurista de ações, visão clara inclusive levando em consideração a realização do estado desejado no longo prazo. Um líder idealizaria um meio de comunicação dentro do setor, planejaria e criaria novos programas de ensino e aprendizagem para todos os membros da instituição em todos os níveis. O cotidiano de uma instituição consiste na capacidade de liderança para recriar atividades que também refletem planos e procedimentos, políticas e prioridades. Assim, um elemento vital da liderança na educação é a capacidade de prever o futuro.

Adotar uma abordagem realista crítica para as investigações de comportamento de liderança não saudável postula que desenvolver um relato confiável da vida social é, sem dúvida, complicado, mas sua dimensão multifacetada pode ser descoberta por meio de iniciativas de pesquisa apropriadas. Isso não está longe da composição das camadas do ensino superior. Para compreender o conceito multifacetado de liderança, é imperativo analisar o ethos de liderança do ensino superior. Webster et al. (2016) argumentam que a liderança tóxica hoje em dia é um fenômeno cada vez mais crucial no estudo da liderança ruim. Da mesma forma, Omar e Ahmad (2020) afirmam que a liderança tóxica possui comportamento destrutivo, características pessoais disfuncionais, infligem danos severos e duradouros a indivíduos, organizações, comunidades e nações. Não se trata de ignorar outras entidades que influenciam estilos de liderança tóxicos (como violações, enganar, jogar com os medos, deixar de orientar, ignorar competência e isolar seus seguidores e muito mais), mas restringir o estudo concentrando-se em fatores de comportamento que abalam a excelência acadêmica. Eduardo *et al.* (2014) expressa que utilizar o realismo crítico nesse contexto é um processo emergente, que envolve agência, conhecimento social e pessoal tanto dos mecanismos em jogo quanto da estrutura onde os eventos são gerados. A excelência acadêmica pode ser entendida como o gatilho que desencadeia os “eventos” de comportamento de liderança doentia nas universidades nigerianas. Portanto, é dada muita atenção aos principais aspectos do comportamento de liderança não saudável que exigem excelência acadêmica para descobrir o que faz com que um evento aconteça dentro da estrutura.

Em um debate de Hogan e Kaiser (2005), eles postulam que o estilo de liderança é derivado da personalidade, percepção, valor e atitudes dos líderes que refletem em seu comportamento, influenciando, em última análise, o envolvimento e o desempenho dos funcionários. No campo da pesquisa em ciências sociais, a liderança ganha mais importância porque os líderes são uma parte essencial do sucesso de uma organização. Assim como os funcionários são ativos valiosos que retêm o valor da organização. A importância de um líder

é tão forte quanto a dos funcionários. Não à toa, Amin e Akbar (2013) defendem uma forte necessidade de algumas organizações se focarem em seus funcionários. Outra pesquisa conclusiva de Burns (2017) afirma que é muito difícil explicar a associação entre líderes e seus colaboradores, pois seu relacionamento é muito importante e crucial para a decisão da organização. A partir desses argumentos, é vital entender a relação significativa entre o comportamento de um líder e a capacidade do funcionário de manter o emprego. No entanto, vários estudos sugerem que alguns comportamentos de liderança foram muito caóticos para o desenvolvimento de seus funcionários, ampliando a lacuna de conhecimento sobre se o comportamento de liderança não saudável tem impacto no comportamento dos funcionários, principalmente em ambientes acadêmicos.

A história do comportamento no ensino superior pode ser atribuída a coisas que causam a infelicidade dos funcionários. Estas questões não se limitam à confirmação de nomeação, período de experiência, nomeação para responsabilidade (como reitores, diretores, chefes de unidades ou departamentos), promoção, benefícios, licenças e muito mais, mesmo com o fato de que existem políticas e procedimentos escritos para a implementação desses benefícios acumulados para funcionários de qualquer nível superior, mas o comportamento de alguns líderes em relação à implementação não é saudável. Falar sobre isso soa aos funcionários como sabotagem. O pesquisador tende a derivar que o uso de palavras fortes, como tóxico, que pode ferir ou soar ofensivo para alguns entrevistados devido a questões culturais, adotando, portanto, um comportamento não saudável de linguagem suave para permitir que os participantes participem bem do estudo. Com o interesse do pesquisador tentar desvendar a realidade sobre porque o comportamento dos líderes se torna insalubre e qual a possível solução para tal comportamento. Portanto, este estudo tem como objetivo identificar se o comportamento dos líderes contribui para a decisão dos funcionários de deixar suas organizações. De acordo com a literatura, existe uma relação entre o comportamento dos líderes e a intenção de saída dos funcionários. Nada e Ruth (2020) identificam que funcionários que trabalham com líderes de apoio, com líderes transformacionais, têm intenções de rotatividade mais baixas em comparação com aqueles que trabalham com líderes que retratam traços tóxicos. Em outras palavras, a liderança tóxica não é um fenômeno novo

Revisão da literatura

Retenção de funcionários

Em qualquer organização, os líderes são atores-chave cuja influência tem impacto no desenvolvimento das atividades e na capacidade humana. Em um debate de Chaminade (2006), ela afirma que a retenção é um movimento voluntário de uma organização para criar um ambiente que envolva os funcionários no longo prazo. Em outro estudo, Chiboiwa, Samuel e Chipunza, (2010) debatem que uma definição mais detalhada e recente do conceito de retenção é evitar que a perda de funcionários competentes afete a produtividade e a lucratividade. No entanto, Waldman e Arora (2004) postulam que debater a retenção de funcionários no quadro da rotatividade de funcionários é deficiente; em vez disso, a ênfase deve estar em como a retenção de funcionários estimula a preservação de uma força de trabalho que possa atender às necessidades da empresa. Para Waldman e Arora (2004), a rotatividade de funcionários é fundamental para afastar funcionários incompetentes e para atender aos objetivos da organização; boa retenção enfatiza manter os funcionários que são capazes. Da mesma forma, Schmidt, (2008); Stouten e Tripp (2009) explicam que a retenção de funcionários é o “inverso da rotatividade – a rotatividade é a soma das separações voluntárias e involuntárias entre um funcionário e sua empresa”. Enquanto a avaliação de algumas pessoas sobre a retenção de funcionários como resultado da implementação de políticas e processos aprimora a oferta de um ambiente de trabalho que atende às necessidades dos funcionários, contribui para a razão pela qual os funcionários permanecem na empresa (BAER; FAGIN; GORDON, 1996). Da mesma forma, Lockwood e Ansari (1999), expressam que a organização deve comparar e tolerar em seu benefício o custo de contratar ou perder um funcionário, razão pela qual as organizações tentam manter seus funcionários existentes. Em outro trabalho de Kyndt *et al.* (2009), eles postulam que, como o conhecimento e as habilidades dos funcionários são centrais para a capacidade de uma empresa ser economicamente competitiva, expuseram que a retenção de funcionários talentosos é uma vantagem para uma organização. Um debate de Jones e Skarlicki (2003) compartilha que a retenção de funcionários se torna cada vez mais importante para as organizações porque a escassez periódica de mão de obra pode reduzir a disponibilidade de funcionários de alto desempenho. Omar e Ahmad (2020) afirmam e ampliam que, enquanto as empresas buscam melhorar a produtividade da força de trabalho, os trabalhadores também buscam melhores oportunidades de emprego, aumentando assim os desafios na tentativa de reter funcionários. Alguns pesquisadores (TAPLIN; WINTERTON, 2007; SAMUEL; CHIPUNZA, 2009)

afirmam que os executivos de RH descobrem que atrair e reter um funcionário talentoso é um problema por causa da racionalidade limitada, principalmente das normas culturais e sociais associadas ao país. Metcalfe (2008) também apoia Acton e Golden (2003) e explica que a retenção de funcionários e suas habilidades valorizadas ajudam a organização a preservar seu investimento em treinamento de funcionários, o que causa menor perda de capital humano e maior retenção. Metcalfe (2008) também compartilha que as organizações estão mais apreensivas com a retenção de seus funcionários porque a intenção de sair é decepcionante tanto para funcionários quanto para empregadores. A opinião do Metcalfe não está longe do que Atif *et al.* (2011) concluem que, dada a circunstância de competição no local de trabalho atual, as organizações devem tomar medidas para reter funcionários, evitar desperdícios, rotatividade indesejada devido ao estresse, baixa satisfação no trabalho, condições de trabalho insatisfatórias e benefícios inadequados. Surpreendentemente, a afirmação de que a decisão de reter está diretamente ligada à atitude e comportamento de liderança é ainda mais desafiadora e precisa ser estudada, pois o conceito de liderança é dinâmico tem sido estudado por diversos estudiosos.

O conceito de liderança é estudado a partir de múltiplas perspectivas. De comportamentos (LARSSON; VINBERG, 2010) a traços (ZACCARO *et al.*, 2018) de teorias de liderança (KHAN *et al.*, 2016) a estilos de liderança (NANJUNDESWARASWAMY; SWAMY, 2014), de sua importância (CIULLA, 2007) a seu impacto (EKATERINI, 2010). O fator comum visto nas definições de liderança é a influência do líder sobre sua equipe de trabalho para o alcance de metas (HOGAN; HOGAN, 2002). O foco de todos os pesquisadores citados acima é investigar os aspectos positivos da liderança, mas só recentemente outros pesquisadores (WEBER; FULLER, 2019) começaram a estudar seus aspectos negativos devido às necessidades de maior produtividade dentro do setor. A decisão de estudar o aspecto negativo da liderança é resultado dos estudos de Hogan e Hogan (2002). Eles descobriram que na última década o número de líderes fracassados está aumentando e quase 50% a 75% dos líderes têm desempenho insatisfatório. De fato, em estudos recentes Orunbon (2020) e Omar e Ahmad (2020) constatam que 75% dos vice-chanceleres não estão qualificados para liderar. No estudo de Hogan e Hogan, eles mencionam que o desempenho insatisfatório leva a um comportamento tóxico em relação aos funcionários na forma de supervisores abusivos, liderança destrutiva e até liderança tóxica, como sugerido por vários estudiosos no estudo dos aspectos negativos da liderança. Neste artigo, o termo liderança tóxica ou insalubre refere-se a narcisistas, autopromotores que se envolvem em um padrão imprevisível de supervisão abusiva e autoritária, conforme usado por Schmidt (2008).

Liderança Tóxica ou Insalubre

A palavra Tóxico deriva da mitologia grega: toxicus significa “veneno”. Assim, a primeira a vincular toxicidade com liderança é Whicker (1996) e ela debate em sua pesquisa três tipos de líderes nos locais de trabalho, usando semáforos codificados por cores para designar o nível de toxicidade observado: “confiável (luz verde), o transitório (luz amarela) e o tóxico (luz vermelha). A implicação do semáforo vermelho é que ele é de natureza robótica e nunca considera a situação do ambiente de trabalho em sua decisão além das informações programadas. Mesmo quando a carga de tráfego é maior do que o tempo, ele se apega a decisões antigas que têm implicações no fluxo de tráfego. Esse atributo é um comum e bom exemplo de líderes tóxicos em uma organização. É observado por Lipman-Blumen (2010) que líderes insalubres ou tóxicos prejudicam suas organizações ao se envolverem em atividades que alienam os funcionários e criam um ambiente de trabalho geral negativo. Walton (2007) destaca que quando examinamos os comportamentos de liderança tóxicos, nos deparamos com um tipo de liderança que tem uma compreensão de uma abordagem de gestão abusiva e estilo de comunicação insultante (coloca os valores e normas da instituição em uma situação que causa danos e desenvolve comportamentos inadequados em ambientes de trabalho observados por Ozlem, Ugurluoglu, Kahraman e Keziban (2017)). Da mesma forma, Webster, Brough e Daly (2016) em sua pesquisa, fazem uma definição geral de liderança tóxica e especificam que liderança tóxica se refere a indivíduos que tendem a manipular e exibem comportamentos intimidadores, arrogantes e antiéticos, em relação aos que os cercam, de forma sistemática e repetitiva. Ao mesmo tempo, Weberg e Fuller (2019) elucidam que os líderes tóxicos possuem um estilo de comunicação autorrepetitivo, com o qual compartilham seus conhecimentos com base em informações confidenciais ou o que eles precisam saber, conduzem muitas reuniões não direcionadas e conversas telefônicas para apoiar suas más intenções.

De acordo com Schmidt (2008), ele sugere cinco dimensões do comportamento de liderança tóxico ou insalubre em qualquer organização: primeiro Autopromoção, ele afirma em apoio a Ensley, Hmielesk e Pearce (2006) que líderes insalubres ou tóxicos frequentemente levam todo o crédito pelo sucesso de sua equipe e pelo bom trabalho de seus funcionários. Um bom exemplo é quando um funcionário escreve uma proposta e o líder a rouba para implementação. Líderes tóxicos aqui levam todas as glórias de qualquer trabalho feito pelos subordinados. Na medida em que em uma organização escolar, o líder se coloca na posição de donos. Na conclusão do trabalho de Schmidt, ele afirma que os dirigentes

escolares são os responsáveis pelos bons resultados, enquanto os demais são atribuídos aos funcionários. A segunda dimensão é a Supervisão Abusiva. Líderes insalubres ou tóxicos abusam de seus funcionários, apontam dedos acusadores para o funcionário enquanto afirmam ser perfeccionistas. Em uma declaração clara de Schmidt, ele compartilha que a liderança insalubre muitas vezes não esquece os erros passados dos seguidores, lembrando-os disso com frequência, eles são rápidos em rebaixar publicamente e repreender emocionalmente seus subordinados. Um debate de apoio a Schmidt é levantado por Reed (2004), que compartilha que a abusividade é uma dimensão da liderança tóxica. Outros estudiosos, como alegam funcionários menos satisfeitos com suas pesquisas, explicam que os resultados do comportamento tóxico são claros; Ensley, Hmielesk e Pearce (2006) alegam menos comprometimento do funcionário, Aryee *et al.* (2007) estabelecem que tal atitude dá ao funcionário a oportunidade de começar a considerar suas opções e provavelmente um comportamento mais desviante em relação a seus colegas de trabalho; Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne e Marinova (2012) também acrescentam que a liderança não saudável faz com que a organização como um todo perca imagem e integridade. A terceira dimensão da liderança tóxica é que eles são caprichos: Hadadian e Zarei (2016) sustentam que uma característica incomparável entre os líderes tóxicos, especialmente quando se compara a outros valentões no local de trabalho ou idiotas do escritório, é que eles são imprevisíveis. Ozlem, Ugurluoglu, Kahraman e Keziban. (2017) também sustentam que o funcionário nunca pode saber que tipo de comportamento esperar de líderes tóxicos, e esse capricho ou imprevisibilidade mantém todos no limite o tempo todo. Em essência, quando os seguidores são mais frequentemente expostos a uma postura tóxica de imprevisibilidade da liderança, eles sempre têm um mecanismo defensivo como escudo contra tais líderes. Circunstâncias como essa nas instituições de ensino superior sempre colocam os funcionários na ponta dos pés para não ofender a direção ou os dirigentes da escola. Wright (2015) compartilha que quando os líderes tóxicos querem castigar ou punir os funcionários, eles reivindicam as decisões da gestão e não o líder. A quarta dimensão é o narcisismo, Burns (2017) compartilha que os líderes tóxicos têm uma visão irrealista de si mesmos e de suas filosofias. Eles muitas vezes ignoram e minimizam as sugestões de seus funcionários, assumindo que, se a ideia não for semelhante à sua filosofia, não é boa. Ebrahim *et al.* (2019) destacam que os líderes institucionais narcisistas têm pouca ou nenhuma empatia pelos funcionários como seus seguidores. Eles não têm interesse em qualquer condição de seus subordinados, mas sempre mostram indiferença desdenhosa, egocentrismo e arrogância.

Em Dame e Gedmin (2013), eles reconhecem em líderes tóxicos a autoadmiração, alguém que combina um senso exagerado de suas habilidades e realizações com uma necessidade constante de elogios, atenção e afirmação. Eles afirmam que o narcisista carece de empatia e autoconsciência e muitas vezes são hipersensíveis a insultos ou críticas percebidas. Dame e Gedmin (2013) enfatizam que ele frequentemente afirma ser um “especialista” em muitas coisas diferentes e exagera nas contribuições. Dame e Gedmin (2013) concluem fortemente que se você faz parte de uma organização com um líder exibindo tais características, você tem um problema. A última dimensão discutida por Schmidt é o autoritarismo: da discussão de Schmidt, é óbvio que líderes tóxicos microgerenciam seus funcionários. Eles veem os funcionários como pessoas sem valor e agem como se os subordinados não fossem nada mais do que as ferramentas para eles usarem. Como resultado, os líderes tóxicos em instituições de ensino superior não se importam com o aprendizado dos funcionários ou com a formação de equipes, em vez disso condenam os funcionários em todas as oportunidades. Orunbon (2020) também compartilha que a liderança tóxica nas ações de configuração da IES inclui: favoritismo aberto de alguns subordinados em relação a outros, suprimir as opiniões daqueles considerados uma ameaça potencial ao estado existente, exclusão deliberada de certos grupos dentro da instituição, usar as relações pessoais existentes dentro do corpo docente para influenciar a progressão de alguns funcionários e não de outros. No entanto, Reed (2004) assume outra posição ao identificar três elementos-chave da síndrome do líder tóxico que ele mencionou como uma aparente falta de preocupação com o bem-estar dos subordinados. Segundo, uma personalidade ou técnica interpessoal que afeta negativamente o clima organizacional e, por último, uma convicção dos subordinados de que o líder é motivado principalmente pelo interesse próprio. Hopkins, Stringfield, Harris, Stoll e Mackay (2014) também se juntam ao expressar que as instituições de ensino superior são complexas e com camadas multifacetadas, tornando-as organizações sociais imprevisíveis e extremamente vulneráveis a uma série de poderosas influências internas e externas. Eles afirmam que os líderes tóxicos podem estar fazendo isso porque estão preocupados com as consequências do fracasso ou para aumentar seus egos, enquanto os líderes bem-sucedidos querem garantir os mais altos padrões possíveis. As ações dos líderes bem-sucedidos são fundamentadas em um propósito moral mais profundo, sem sentimentos. Assim, este artigo pretende investigar o comportamento de liderança não saudável e a retenção de funcionários que afeta a excelência acadêmica em instituições de ensino superior nigerianas. O estudo adota as seguintes hipóteses de pesquisa a partir de uma abordagem realista crítica quantitativa para o estudo:

H1: não há relação significativa entre um estilo de liderança não saudável e a retenção de funcionários

H2: Estilos de liderança pouco saudáveis não podem ser usados como preditores e para a excelência acadêmica no ensino superior

Metodologia

O estudo examina a implicação do comportamento de liderança não saudável na retenção de funcionários e na excelência acadêmica no ensino superior. O artigo adota um método misto de realismo crítico. O paradigma é adotado porque a suposição realista crítica retrata que a realidade existe independentemente do nosso conhecimento das ocorrências, exige um movimento do abstrato para o físico para identificar a associação intransitiva. Easton (2010) afirma que o realismo crítico levanta a hipótese de que desenvolver uma descrição confiável da vida social é indubitavelmente complicado, mas a dimensão multifacetada da educação pode ser descoberta por meio de atividades de pesquisa apropriadas. Portanto, a aplicação ou introdução do estilo de liderança insalubre é usada neste estudo como um dos mecanismos em jogo para ajudar a discutir os componentes práticos e multicamadas que fazem com que um evento ocorra dentro da estrutura (não como retenção de funcionários em si ou como uma teoria, mas como um mecanismo). 'Estrutura' neste contexto significa universidades na Nigéria. Em termos de dados, foram coletados propositalmente de 50 funcionários. Os funcionários selecionados têm funções e responsabilidades diretas com os líderes de suas instituições, como chefes de unidades. 12 universidades foram selecionadas em 3 zonas geopolíticas (sul-sul, sudoeste e centro-norte). A razão da escolha dessas zonas está ligada à questão de segurança da nação. As instituições selecionadas dentro do cluster foram consideradas com base em informações de recente transição de vice-reitor com a grande comemoração negativa do fim do mandato desses líderes de sua universidade. Esta foi assumida como uma abordagem para jogar com segurança por parte dos participantes, pois a maioria dos participantes não quer ser identificado, para proteção pessoal. Nesta fase, foi introduzido um formulário de consideração ética para assegurar aos participantes a sua confidencialidade. Como resultado, o pesquisador elaborou cuidadosamente um questionário abrangente, destinado a obter respostas dos entrevistados. O questionário foi elaborado e administrado ao participante conforme apresentado na tabela 2 abaixo. O questionário consistia em duas seções que eram de

perguntas estruturais disfarçadas e estruturais não disfarçadas. A seção 1 foi a característica demográfica dos entrevistados, enquanto a seção 2 foi composta pelas variáveis que informaram as escolhas dos entrevistados para testar a relação existente entre a variável dependente (estilo de liderança não saudável) e a variável independente (retenção de funcionários) para atingir o objetivo da pesquisa e as hipóteses formuladas. Isso foi medido em uma escala Likert de 5 pontos variando de concordo totalmente (1) a discordo totalmente (5). Os dados foram então analisados usando as contagens de frequência simples, porcentagem e ANOVA enquanto o coeficiente de determinação de correlação simples foi empregado para testar a hipótese formulada. A seção 3 foi uma pergunta aberta para coletar dos entrevistados como eles conseguiram gerenciar ou lidar com esse estilo de liderança ao longo do tempo. Os dados também foram analisados por meio da adoção de análises temáticas. Fatores em comum nas respostas dos participantes e a repetição de frases semelhantes foram consideradas como critério para a seleção dos temas selecionados para discussão.

Descobertas e discussão

Resultados de características demográficas

Para obter uma análise objetiva do trabalho de pesquisa, 50 cópias do questionário foram aplicadas aos chefes das unidades das instituições selecionadas, dos quais 48 questionários foram devolvidos validamente. A tabela a seguir mostra a distribuição dos entrevistados por características demográficas.

Tabela 1 – Distribuição do sexo dos entrevistados

Sexo	Frequência	Porcentagem
Masculino	28	58,3
Feminino	20	41,7
Total	48	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela acima mostra a distribuição do sexo dos entrevistados. A partir da tabela, 58,3% dos respondentes entrevistados para o estudo são do sexo masculino enquanto 41,7% são do sexo feminino. Isso revela que há mais homens no ensino superior do que mulheres. A distribuição da proporção masculina para feminina é alta e, em 100 líderes, é mais provável que ocorram 10 a 20% de líderes femininas dando espaço para personalidade, ego e confrontos oficiais responsáveis pelas reações comportamentais.

Tabela 2 – Distribuição de frequência dos departamentos dos respondentes

Departamento de respondentes	Frequência	Porcentagem
Registro	15	31
Bolsas	10	21
Assuntos Estudantis	8	17
Unidades de segurança	5	10
Obras e Manutenção	8	17
TIC	2	4
Total	48	100

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela acima mostra a distribuição dos departamentos dos entrevistados. A partir da tabela, 31% dos entrevistados usados para o estudo são do departamento de registro, enquanto 21% são do departamento de bolsas. Além disso, 17% dos entrevistados escolhidos aleatoriamente para o estudo são de assuntos estudantis e 10% da unidade de segurança. 4% da contribuição é do departamento de obras e manutenção e, por fim, 2% é das unidades de TIC da instituição selecionada. Isso implica que a maioria dos respondentes considerados para o estudo são funcionários da universidade selecionada.

Tabela 3 – Distribuição de frequência das qualificações acadêmicas dos entrevistados

Qualificações acadêmicas	Frequência	Porcentagem
OND	4	8
NCE	5	10
Bacharelado	20	42
Mestrado	12	25
Certificado profissional	7	15
Total	48	100

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela mostra a distribuição da qualificação acadêmica dos respondentes. Da tabela, 8% dos respondentes têm OND como sua qualificação acadêmica mais alta enquanto 10% têm NCE como sua qualificação mais alta, cerca de 42% tinham bacharelado. Além disso, 25% têm o mestrado como seu maior desempenho acadêmico, enquanto 15% dos entrevistados considerados aleatoriamente para a pesquisa possuem qualificação profissional e assim por diante. Isso revela que a maioria dos entrevistados é pós-graduada e qualificada profissionalmente. A implicação disso para o estudo é que todos os entrevistados usados para o estudo são academicamente qualificados para responder de forma justa às questões de pesquisa levantadas para o estudo.

1. Especificação de modelo

A especificação do modelo para o estudo é expressa como $Y = \alpha_0 + \alpha_1 x + \epsilon$ (i)
e $Y = \alpha_0 + \alpha_1 x + \epsilon$(ii)

Onde (i):

- Y = variável dependente (ou seja, a necessidade de excelência acadêmica) que é medida usando a diferença entre a resposta concordo e discordo nos itens do teste, assumindo que a resposta indiferente permaneceu inalterada
- α_0 = constante
- α_1 = declive
- x = variável independente. Esse é um comportamento de liderança não saudável dos líderes, que é medido usando o número de itens de teste para a variável independente, pois o fracasso é um conceito abstrato
- ϵ = item de erro

Onde (ii):

- Y = variável dependente. Isso é comportamento de liderança insalubre. Isso é medido usando a variação entre as respostas concordo e discordo nos itens do teste, assumindo que a taxa insuficiente permanece inalterada
- α_0 = constante
- α_1 = declive
- X = variável independente. Isso é satisfação no trabalho. Isso é medido pelo número de testes sobre comportamento de liderança não saudável e retenção de funcionários

2. Tipos de hipóteses

H1: Não há relação significativa entre comportamento de liderança não saudável e retenção de funcionários. TESTE do coeficiente de regressão geral para comportamento de liderança não saudável na retenção de funcionários.

Tabela 4 – teste ANOVA

	Soma de quadrados	Df	Média quadrada	F	Sig.
Regressão	180,000	1	180,000	3,000	,225
Residual	120,000	2	60,000		
Total	300,000	3			

Fonte: Elaborado pelos autores

H2: o comportamento não saudável da liderança não pode ser usado como preditor para a detecção de retenção de funcionários no ensino superior

Tabela 5 – Coeficientes

	Não padronizado	coeficientes	Coeficientes Padronizados	T	ig
retenção de emprego (x)	6,000	3,464	,778	,732	225
(constante)	130,000	9,487		3,703	005

Fonte: Elaborado pelos autores

Discussão

O valor de p para retenção de funcionários (da tabela 4) de 0,225 é maior que o valor de significância de 0,005, para isso aceita-se a hipótese nula. Isso implica que a necessidade de excelência acadêmica auxiliou na efetivação da retenção de funcionários. Portanto, a excelência acadêmica é um bom preditor para a detecção de retenção de funcionários. Além disso, se o coeficiente de determinação acima for multiplicado por 100% o resultado seria 60%. Isso mostra que 60% da satisfação no trabalho no ensino superior pode ser detectada pelo comportamento da liderança. Assim, portanto, implica que o comportamento de liderança não saudável é um bom preditor da minimização do comprometimento da organização no ensino superior.

A partir dessa descoberta de pesquisa, parece que a liderança tóxica permanece inevitável no processo de liderança porque o líder tóxico é o herói de outra pessoa. Como o estudo sugere que a liderança tóxica não é uma anomalia, mas algo esperado. As descobertas também postulam que não há uma relação significativa entre o comportamento não saudável da liderança e a retenção de funcionários, porque mesmo os líderes que são amplamente aplaudidos como exemplares não estão necessariamente isentos de suas ocasionais brechas tóxicas. Isso também é apoiado pela literatura como observado por Lipman Blumen, (2005) que os melhores líderes também têm seus ocasionais lapsos tóxicos que não tem relação com a retenção de funcionários. Portanto, identificar a necessidade de aprender a lidar com tal comportamento torna-se um diferencial para o bom funcionamento de qualquer instituição. Os resultados do estudo através das perguntas abertas sugerem cinco grandes temas discutidos.

Tema 1. Evitar: a maioria dos entrevistados (quase 100 por cento) compartilha que é muito seguro evitar líderes tóxicos porque isso ajudará os seguidores que preferem reduzir ou eliminar o contato com o líder tóxico. Em uma definição clara apresentada por Omar e Ahmad, (2020) eles compartilham que evitar ajudará a ignorar o conflito, retirando ou suprimindo os sentimentos e evitando o tópico do que aconteceu ou está acontecendo. Em debate semelhante, Dauber e Tavernier (2011) afirmam que equívoco de indivíduos ou situações difíceis minimiza o risco de conflito ou de um evento tóxico repetido. As opiniões

da equipe de bolsas estão de acordo com Dauber e Tavernier, que acreditam que a evasão como estratégia de enfrentamento deve incluir manter uma distância emocional, isolando-se do líder tóxico. Embora Richardson (1995) seja da opinião de que pode ser mais fácil evitar do que agir sobre, independentemente dos níveis de estresse experimentados, a abordagem adotada ou o uso só podem ser determinados pela personalidade da vítima. A vítima também determinará sua intenção de manter o emprego ou sair para uma vida melhor. Dauber e Tavernier (2011) também expressam que, embora evitar líderes tóxicos seja uma retirada passiva do confronto e potencial conflito, a evitação ativa ocorreu quando as vítimas lidaram com líderes tóxicos mantendo-se fisicamente afastadas. A afirmação de Dauber e Tavernier (2011) também é a posição dos respondentes no relatório aberto. 75% dos participantes emprestam suas vozes em uma direção semelhante. Infelizmente, Richardson (1995) afirma que se o líder é o supervisor ou a linha de autoridade do subordinado, nem sempre é possível evitar esses líderes no local de trabalho. Esse também é o medo dos entrevistados, pois os funcionários do registro lamentam que a adoção da evasão como medida preventiva e solução para lidar com as vítimas dos líderes tóxicos em termos de conflito suprimirá as opiniões das vítimas, o que, por sua vez, também afetará a produtividade e a capacidade de retenção. Surpreendentemente, em um trabalho de pesquisa de Cloke e Goldsmith (2011), eles postulam que a evitação é a estratégia de enfrentamento mais difícil de realizar quando os funcionários trabalham diretamente para líderes tóxicos. A evitação também é defendida por Olafsson e Johannsdottir (2004) como a segunda estratégia de enfrentamento mais utilizada, sendo simplesmente mais fácil e menos estressante evitar o bullying de um superior. Em conclusão, o estudo revela que a mentalidade de lutar ou fugir é uma das estratégias de enfrentamento a serem adotadas diante de um líder tóxico.

Tema 2 - Buscar ajuda: a maioria dos entrevistados, tanto do registro quanto da área de bolsas, compartilha essa estratégia de comunicação ou busca de ajuda envolveu a busca de ajuda de amigos, colegas de trabalho, outro líder ou departamento de recursos humanos. Os participantes de obras e manutenção compartilham uma visão diferente de que procurar ajuda pode ser mais perigoso, pois equívocos ou interpretações podem causar mais danos se não forem gerenciados adequadamente. É claro que Dauber e Tavernier (2011) escrevem que buscar ajuda é mais empregado para evitar confrontos. Algumas das opiniões dos participantes não estão longe da posição de Dauber e Tavernier. Isso também é apoiado por Aubrey (2012), de que os funcionários precisam buscar ativamente ajuda para lidar com a situação no caso de um líder tóxico, pois não pode ser gerenciado sozinho. Uma afirmação de apoio é feita por Olafsson e Johannsdottir (2004), argumenta-se que a maioria dos seguidores

se confunde e procura ajuda conversando no trabalho com um representante de um sindicato ou departamento de recursos humanos e até mesmo fundadores ou acionistas para reduzir a tensão antes que ela afete o sistema. Indiscutivelmente, a coluna aberta reabastece isso com líderes tóxicos em que seguir o comando adequado da autoridade não é uma preocupação e eles sempre podem usar o poder para agir retroativamente. Essa posição também foi apoiada por Bushman e Huesmann (2010), que compartilham que relatar o assunto às autoridades competentes pode resultar em melhores resultados, mas, caso contrário, o compartilhamento do assunto legal é uma busca para buscar esclarecimentos caso haja violações ou interpretações errôneas da política. Em uma situação em que tais questões sejam resolvidas, isso também afetará a capacidade de retenção de funcionários. Em outra nota, os entrevistados do registro compartilharam que o acesso à ação influente pode ser uma alternativa em que o funcionário afetado apresenta uma reclamação às autoridades como um método de busca de ajuda, mas Lutgen-Sandvik Nmaie e Nmaie (2009) apontam que o acesso à ação influente deve ser feito com cuidado, pois o resultado pode afetar o relacionamento e distorcer a paz com a autoridade mais alta na cadeia de comando. Da mesma forma, Simons e Sauer (2013) aconselham que buscar ajuda pode ser a forma mais adequada de enfrentamento, pois todos os eventos tóxicos devem ser abordados, mesmo que o resultado pareça desfavorável. Isso também está de acordo com a percepção de todos os participantes que compartilham experiências semelhantes no passado.

Tema 3 - Assertividade: Poucos entrevistados comentam que as vítimas de líderes tóxicos no ensino superior usam a assertividade para desafiar diretamente os líderes tóxicos sobre os comportamentos, eventos e efeitos tóxicos. Aubrey (2012) refere-se à assertividade como retribuição ou excentricidade de relacionamentos líderes-seguidores aceitáveis. A maioria dos entrevistados compartilha que a assertividade é usada com menos frequência ao se comunicar diretamente com o líder tóxico, porque é mais ou menos um mecanismo de defesa que dá segurança às vítimas de líderes tóxicos. Hadadian e Zarei (2016) acrescentam que a assertividade em relação a um líder que causou estresse ao funcionário pode aliviar o estresse reduzindo o comportamento tóxico. Ao contrário, Hadadian e Zarei (2016) postulam que a ação de assertividade pode causar efeitos adversos nos funcionários, no entanto, a assertividade muitas vezes leva ao aumento da ocorrência de eventos tóxicos ou bullying. Bushman e Huesmann (2010) constataam que vítimas assertivas de comportamentos ou eventos tóxicos podem se tornar agressivas ao confrontar os líderes, o que pode resultar em gritos, insultos verbais e intimidação física. Estes também são apoiados pelos comentários dos entrevistados sobre sua experiência de responder a um líder tóxico como forma de lidar com o

bullying. Um dos entrevistados compartilha uma visão diferente ao se acostumar a comportamentos tóxicos que podem ter um impacto negativo em sua resposta às situações. A partir da discussão acima, a assertividade como estratégia de enfrentamento é apenas para ganhar tempo, mas pode satisfazer um evento ou comportamento. Da mesma forma, uma afirmação de apoio é levantada por Simons e Sauer (2013) de que a assertividade aparece em forma de confronto, é uma forma eficaz de lidar com o comportamento tóxico, pois muitas vezes interrompe o bullying. Poucos entrevistados compartilham que as estratégias assertivas de enfrentamento funcionaram para eles em alguns casos, como confrontos cara a cara, uma característica do comportamento agressivo no extremo da estratégia assertiva desencadeada pelo medo, raiva e cicatrizes emocionais. Lutgen-Sandvik e Tracy (2012) também compartilham que, em casos extremos, as vítimas de liderança tóxica contínua ou bullying corporativo ameaçavam prejudicar fisicamente outras pessoas, para interromper a situação ou evento tóxico. Isso causará muita confiança à vítima, conforme sugerido pelo entrevistado, enquanto, por sua vez, pode agredir o líder que não está pronto para mudar. Da mesma forma, terá uma implicação na retenção ou satisfação no trabalho.

Tema 4 - Não fazer nada: A maioria das mulheres entrevistadas é da opinião de que a estratégia de não fazer nada de enfrentamento pode ser o método mais estressante, mas também pode ajudar a lidar melhor com líderes tóxicos, especialmente aqueles com empregos estáveis. Da mesma forma, poucos dos entrevistados do sexo masculino apoiam que a estratégia de não fazer nada pode funcionar por um curto período de tempo porque os líderes tóxicos são sempre curiosos e sempre querem saber o que está sempre acontecendo. Dois participantes compartilham que o silêncio mata mais rápido do que a resposta em muitas ocasiões. Na pesquisa de Olafsson e Johannsdottir (2004), eles descobriram que os eventos tóxicos provavelmente continuariam causando reações, estresse e comportamentos derivados do evento ou comportamento tóxico. Dauber e Tavernier (2011) sugerem que a estratégia de não fazer nada está intimamente relacionada com a adaptação e a estratégia de acomodação ou reenquadramento, enquanto Webster, Brough e Daly (2014) apontam que a estratégia de lidar diretamente pode levar ao agravamento dos efeitos negativos da liderança tóxica na instituição. Estudos nas ciências comportamentais da organização sugerem que as estratégias de enfrentamento se enquadram na teoria cognitiva do trauma, na qual você raciocina através do evento reestruturando sua percepção e depois adaptando ao invés de enfrentar de outra maneira.

Tema 5 - Perdão: Outra estratégia de enfrentamento sugerida pelos participantes que foram vítimas de líderes tóxicos foi a de perdoar os líderes tóxicos e simplesmente seguir em

frente com a situação. Alguns dos entrevistados afirmaram que mudar de emprego ou de instituição seria uma opção melhor a ser explorada. Uma voz unânime aconselhou que seria bom ignorar a retenção de emprego, pois será difícil lidar sem seguir em frente. Em outro argumento, 55% dos entrevistados compartilharam que, como resultado da adoção da estratégia de enfrentamento existe menos estresse para a vítima se os funcionários afetados puderem realmente seguir em frente sem guardar ressentimento em relação ao líder tóxico. Os pesquisadores sustentam que para as pessoas que perdoam seria mais adequado lidar com a toxicidade no local de trabalho porque exibiam habilidades eficazes para criar e manter relacionamentos sociais; comunicar e resolver conflitos e, finalmente, ajudar a manter a paz.

Conclusão e recomendação

Verifica-se a partir do estudo que a falta de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional são galopantes entre os funcionários das instituições de ensino superior devido ao comportamento de liderança não saudável. Isso cria um impacto negativo no crescimento e desenvolvimento da economia, resultando em um declínio, conforme observado por pesquisadores anteriores. Descobriu-se também que as pessoas eram da opinião de que o comportamento de liderança não saudável é encontrado em universidades públicas e privadas na Nigéria, que se cruzam na cultura organizacional de comportamento desviante. Pode-se concluir também que o comportamento de liderança não saudável nos países é alarmante e não está apenas destruindo sua economia, mas também afetando a cultura organizacional e a atitude comportamental em relação ao compromisso organizacional. À luz da constatação e conclusão acima, a seguinte recomendação é apropriada.

- i. A academia deve dar mais ênfase a um estilo de liderança que possa motivar a retenção de funcionários para maior produtividade;
- ii. Um líder é um determinante chave do sucesso e da produtividade organizacional, portanto, eles devem ser selecionados cuidadosamente para funcionar de forma eficaz.;
- iii. Este estudo fornece a primeira análise do comportamento de liderança não saudável no contexto do ensino superior. Os resultados indicam a implicação do estilo de liderança não saudável na satisfação no trabalho, retenção no trabalho e comprometimento organizacional.

É importante salientar aqui que uma liderança eficaz é essencial para que as instituições atinjam os objetivos abrangentes estabelecidos para elas por seus muitos stakeholders. Portanto, o sucesso de qualquer instituição está no comportamento de liderança adotado pelo líder. Em uma nota final, é imperativo que outros pesquisadores desenvolvam as recomendações acima mencionadas para estudos futuros, porque várias questões permanecem sem resposta, por exemplo, a diferença inesperada no resultado de satisfação no trabalho, comprometimento da organização, retenção no trabalho e inclusão. Esta pesquisa preenche a lacuna de conhecimento ao estudar a importância da liderança não saudável no componente-chave do comportamento organizacional que é o envolvimento, o comprometimento e a retenção dos funcionários. O estudo também fornece uma visão sobre o foco dos gerentes de recursos humanos no equilíbrio da liderança por meio do relato subordinado do comportamento percebido dos líderes.

REFERÊNCIAS

- ACTON, T.; GOLDEN, W. Training the Knowledge Worker: A Descriptive Study of Training Practices in Irish Software Companies. **Journal of European Industrial Training**, v. 27, n. 2/3/4, p. 137-146, 2003.
- ADETUNJI, A. T. **A Critical realist study of quality management in nigerian universities**. 2014. Dissertation (Doctoral) – Cardiff Metropolitan University, South Wales, UK, 2014.
- AMANCHUKWU, R.; STANLEY, G.; OLOLUBE, N. A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. **Management**, v. 5, p. 6-14, 2015.
- AMIN, Z.; AKBAR, K. P. Analysis of psychological well-being and turnover intentions of hotel employees: An empirical study. **International Journal of Innovation and Applied Studies**, v. 3, n. 3, p. 662-671, 2013.
- ARYEE, S. *et al.* Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, p. 191-201, 2007.
- ATIF, A. *et al.* Employee Retention Relationship to Training and Development: A Compensation Perspective. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 7, p. 2679-2685, 2011.
- BAER, E. D.; FAGIN, C. M.; GORDON, S. **Abandonment of the patient: the impact of profit-driven health care on the public**. Springer Pub Co, 1996. 122 p.
- BURNS, W. A. A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts, and ways to improve these harmful

leadership styles. **Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership**, v. 3, n. 1, p. 33-36, 2017.

BUSHMAN, B. J.; HUESMANN, L. R. Aggression. *In*: FISKE, S.T.; GILBERT, D.T.; LINDZEY, G. (Eds.). **Handbook of Social Psychology**. 5. ed. New York: John Wiley & Sons, 2010. p. 833-863.

CHAMINADE, C. Innovation Policies for Asian SMEs: An Innovation System Perspective. *In*: YEUNG, H. (Ed.). **Handbook of Research on Asian Studies**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

CHIBOIWA, M. W.; SAMUEL, M. O.; CHIPUNZA, C. An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 10, p. 2103-2109, 2010.

CIULLA J. B. The Importance of Leadership in Shaping Business Values. *In*: ZIMMERLI, W.C., HOLZINGER M., RICHTER K. (Eds.). **Corporate Ethics and Corporate Governance**. Berlin, Heidelberg: Springer, 2007.

CLOKE, K.; GOLDSMITH, J. G. **Resolving conflicts at work: ten strategies for everyone on the job**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

DAME, J.; GEDMIN, J. **Six principles for developing humility as a leader**. Harvard Business Review, 2013.

DAUBER, D.; TAVERNIER, A. Coping with ineffective leadership. *In*: INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR CONTRACT AND COMMERCIAL MANAGEMENT – IACCM, 2011, Ruse. **Proceedings** [...]. Ruse: Bulgaria, 2011.

EASTON, G. Critical realism in case study research. **Industrial Marketing Management**, v. 39, p. 118-128, 2010.

EBRAHIM, Z. B. *et al.* The influence of workplace support on job satisfaction among academic staff in five Malaysian public research universities. *In*: MOHAMAD, N. M. *et al.* (Eds.). **Proceedings of the Regional Conference on Science, Technology and Social Sciences (RCSTSS 2016)**. Springer, 2019.

EDWARDS, P.; O'MAHONEY, J.; VINCENT, S. (Eds.). **Putting critical realism into practice: a guide to research methods in organization studies**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

EKATERINI, G. The impact of leadership styles on four variables of executives workforce. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 6, p. 3-16, 2010.

ENSLEY, M. D.; HMIELESKI, K. M.; PEARCE, C. L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 217-231, 2006.

HADADIAN, Z.; ZAREI, J. Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. **Studies in Business and Economics**, v. 11, n. 3, p. 84-89, 2016.

HOGAN, J.; HOGAN, R. Leadership and sociopolitical intelligence. *In*: RIGGIO, R. E.; MURPHY, S. E.; PIROZZOLO, F. J. (Eds.). **Multiple intelligences and leadership**. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002. p. 75-88.

HOGAN, R.; KAISER, R. B. What we know about leadership. **Review of General Psychology**, v. 9, n. 2, p. 169–180, 2005.

HOPKINS, D. *et al.* School and system improvement: a narrative state-of-the-art review. **School Effectiveness and School Improvement**, v. 25, n. 2, p. 257-281, 2014.

JONES, D. A.; SKARLICKI, D. P. The relationship between perceptions of fairness and voluntary turnover among retail employees. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 33, n. 6, p. 1226–1243, 2003.

KHAN, Z. A.; KHAN, A. N.; KHAN, D. I. Leadership theories and styles: a literature review. **Journal of Resources Development and Management**, v. 7, p. 1-7, 2016.

KYNDT, E. *et al.* employee retention: organisational and personal perspectives. **Vocations and Learning**, v. 2, p. 195–215, 2009.

LARSSON, J.; VINBERG, S. Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 21, n. 3, p. 317-334, 2010.

LIPMAN-BLUMEN J. Toxic leadership: a conceptual framework. *In*: BOURNOIS F. *et al.* (Eds). **Handbook of Top Management Teams**. London: Palgrave Macmillan, 2010.

LIPMAN-BLUMEN, J. **The allure of toxic leaders**: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them. New York: Oxford University Press, 2005.

LOCKWOOD, D.; ANSARI, A. Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus group study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 99, n. 6, p. 251-256, 1999.

LUTGEN–SANDVIK, P.; NAMIE, G.; NAMIE, R. Workplace bullying: Causes, consequences, and corrections. *In*: LUTGEN–SANDVIK, P.; SYPHER, B. D. (Eds.). **Destructive organizational communication**: Processes, consequences, and constructive ways of organizing. New York: Routledge/Taylor & Francis, 2009. p. 27-52.

LUTGEN-SANDVIK, P.; TRACY, S. J. Answering five key questions about workplace bullying. **Management Communication Quarterly**, v. 26, p. 3-47, 2012.

MAWRITZ, M. B. **A trickle-down model of abusive supervision**. *Personnel Psychology*, v. 65, p. 325-357, 2012.

METCALFE, B. D. Women management and globalization in the middle east. **J Bus Ethics**, v. 83, p. 85-100, 2008.

NADA, E.; RUTH, M. Workplace issues in the context of Aldous Huxley's Brave New World: Mental health problems, cannabis, and the division of labour. **Transnational Corporations Review**, v. 12, n. 2, p. 106-125, 2020.

NANJUNDESWARASWAMY, T. S.; SWAMY, D. R. An empirical research on the relationship. **Bangladesh Sociological Society**, v. 12, n. 1, p. 41, 2015.

ÓLAFSSON, R. F.; JÓHANNSDÓTTIR, H. L. Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying. **British Journal of Guidance & Counselling**, v. 32, n. 3, p. 319-333, 2004.

OMAR, A. T.; AHMAD, U. N. U. The Role of Toxic Leadership and Perceived Organizational Support on Academic Staff's Psychological Distress. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 10, n. 12, p. 958-980, 2020.

OMAR, A. T.; AHMAD, U. N. U. The role of toxic leadership and perceived organizational support on academic staff's psychological distress. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 10, n. 12, p. 958-980, 2020.

ORUNBON, N. O. The menace of toxic leadership in school organisations. **Euro Afro Studies International Journal**, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2020.

OZLEM, O. *et al.* A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. **Global Business and Management Research**, v. 9, n. 1, p. 12-23, 2017.

REED, G.E. Toxic leadership. **Military Review**, p. 67-71, 2004.

SAMUEL, M. O.; CHIPUNZA, C. Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea. **African Journal of Business Management**, v. 3, p. 410-415, 2009.

SCHMIDT, A. A. **Development and validation of the toxic leadership scale**. 2008. Thesis (Master) – University of Maryland, College Park, MD, 2008.

SIMONS, S.; SAUER, P. An exploration of the workplace bullying experience: coping strategies used by nurses. **J Nurses Prof Dev**, v. 29, n. 5, p. 228-32, 2013.

STOUTEN, J.; TRIPP, T. M. Claiming more than equality: Should leaders ask for forgiveness? **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 287-298, 2009.

TAPLIN, I. M.; WINTERTON, J. The importance of management style in labour retention. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 27, n. 1/2, p. 5-18, 2007.

WALDMAN, J.; ARORA, S. Measuring retention rather than turnover: a different and complementary hr calculus. **Human Resource Planning**, v. 27, n. 3, p. 6-9, 2004.

WEBERG, D. R.; FULLER, R. M. Toxic Leadership: Three Lessons from Complexity Science to Identify and Stop Toxic Teams. **Nurse Leader**, v. 17, n. 1, p. 22-26, 2019.

WICKER, M. **Toxic leaders**: when organizations go bad. Westport, CT: Praeger, 1996.

ZACCARO, S. J.; DUBROW, S.; KOLZE, M. Leder traits and attributes. *In*: antonakis, j.; day, d. v. (Eds.). **The nature of leadership**. Sage Publications, Inc., 2018. p. 29-55.

Como referenciar este artigo

TEMITOPE ADETUNJI, A.; MINH VU, H. Comportamento de liderança não saudável e retenção de funcionários que abalam a excelência acadêmica no ensino superior a partir de uma abordagem realista crítica. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 3, p. 2591-2613, set./dez. 2021. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25i3.15843>

Submetido em: 10/09/2021

Revisões requeridas em: 14/10/2021

Aprovado em: 15/11/2021

Publicado em: 08/12/2021