

A LIDERANÇA TÓXICA

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA

Comodoro Reserva

Professor de Comportamento Organizacional

Escola Naval

11.1 Introdução

A liderança é um conceito fundamental no contexto organizacional, uma vez que exerce uma influência significativa sobre a dinâmica de grupos e a cultura organizacional. Nos últimos anos, o conceito de liderança tóxica ganhou destaque, referindo-se a líderes cujos comportamentos e atitudes não apenas falham em promover um ambiente de trabalho saudável, mas prejudicam ativamente o bem-estar dos seus trabalhadores. Este fenómeno resulta de uma combinação de atitudes egocêntricas, de manipulação e de falta de consideração pelos outros, levando a consequências negativas que se estendem tanto a nível individual como organizacional.

Este capítulo tem como objetivo explorar o impacto da liderança tóxica no contexto organizacional, abordando as suas características, consequências e influência na qualidade de vida no trabalho e no compromisso organizacional.

Adicionalmente, são apresentadas estratégias práticas para enfrentar este fenómeno e melhorar os ambientes de trabalho.

Para tal, o capítulo está organizado em diferentes seções: uma definição inicial do conceito de liderança e, posteriormente, da liderança tóxica, seguida de uma análise das suas principais características e impactos. Segue-se uma discussão sobre estratégias de mitigação e a apresentação de exemplos práticos, com foco no contexto militar, que ilustram o impacto real deste tipo de liderança.

Esta análise é crucial para compreendermos melhor os desafios que as instituições enfrentam atualmente e para desenvolvermos soluções que promovam ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Através da identificação e do combate da liderança tóxica, será possível não só melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores,

mas também reforçar o compromisso organizacional e garantir o sucesso a longo prazo das empresas.

11.2 Conceito de Liderança

Quando se fala de liderança, esta pode ser associada a conceitos como autoridade e poder, mas na realidade, a liderança baseia-se muito na influência que um indivíduo tem no outro ou nos outros. Logo, ser líder, para Leithwood & Riehl, é algo que «os líderes trabalham principalmente através de e com outras pessoas. Eles também ajudam a estabelecer as condições que permitem que os outros sejam eficazes». E, por isso, «os líderes não se limitam a impor objetivos aos seguidores, mas trabalham com os outros para criar um sentido partilhado de propósito e direção.».

Nesta perspetiva, os autores defendem que a liderança é «uma função mais do que um papel. Embora a liderança seja frequentemente atribuída ou esperada de pessoas em posições de autoridade formal, ela abrange um conjunto de funções que podem ser desempenhadas por várias pessoas em diferentes papéis.».

Assim, podemos perceber que a liderança é algo que se relaciona com a influência que o líder tem no outro ou na sua equipa, promovendo um poder relacional entre os diferentes níveis de organização da instituição.

11.3 Liderança Tóxica

Tendo-se definido o conceito de liderança de uma forma geral, agora abordaremos o conceito da liderança tóxica. Segundo o *Headquarters - Department of the Army*, «a liderança tóxica é uma combinação de atitudes, motivações e comportamentos egocêntricos que têm efeitos adversos sobre os subordinados, a organização e o desempenho da missão. O líder tóxico não se preocupa com os outros, nem com o ambiente da organização, o que leva a efeitos negativos de curto e longo prazo. O líder tóxico age com uma perceção sobrevalorizada de si e conforme os seus próprios interesses, adota comportamentos disfuncionais como enganar, intimidar, coagir ou punir injustamente os outros, para atingir os seus fins».

A liderança tóxica é mencionada como o lado negro da liderança, sendo muito negligenciada em estudos académicos quando comparado com outras perspetivas mais

positivas. Uma grande lacuna que se evidencia também é o facto desta metodologia mais negativa, não ser referenciada sempre do mesmo modo, estando a informação difundida com diferentes terminologias equivalentes na literatura.

No seguimento do pensamento anterior e de acordo com Kellerman (citado por Reed) «estudar a liderança sem considerar a possibilidade de existir ‘má liderança’ é análogo a estudar medicina sem considerar a doença».

Assim, pode-se dizer que a liderança tóxica é um tipo de liderança disfuncional e negativa, exercida ao longo do tempo, com efeitos cumulativos que prejudicam e causam danos na organização ou nos colaboradores.

Neste tipo de liderança verifica-se uma aparente falta de preocupação com o bem-estar dos subordinados, uma personalidade ou uma técnica interpessoal que afeta negativamente o ambiente organizacional e um pressuposto por parte dos subordinados, de que o líder é guiado principalmente pelos seus interesses pessoais.

Os resultados que podem surgir destes comportamentos são, nomeadamente, o stress, a menor satisfação, o baixo comprometimento e a fraca vontade de permanecer no local de trabalho.

Segundo Schmidt, a liderança tóxica evidencia-se na presença de 5 fatores: supervisão abusiva, liderança autoritária, narcisismo, autopromoção e imprevisibilidade, sendo uma visão abrangente e multidimensional.

Em suma, pode-se afirmar que a liderança tóxica é uma combinação de atitudes egocêntricas, motivações e comportamentos que têm repercussões nocivas nos subordinados, nas organizações e no desempenho da missão.

11.4 O Triângulo Tóxico

A liderança tóxica não resulta exclusivamente de características individuais do líder. Como tal, Padilla, Hogan e Kaiser (2007) propuseram o modelo do Triângulo Tóxico, onde inferem que são necessários três elementos fundamentais: **líderes destrutivos, seguidores suscetíveis e ambientes organizacionais propícios** para levar a uma liderança tóxica. Este modelo permite compreender a liderança tóxica como um fenómeno sistémico, que se desenvolve e se mantém em função das dinâmicas relacionais e contextuais presentes na organização.

Ao reconhecer que a toxicidade não depende apenas do comportamento do líder, o Triângulo Tóxico destaca a responsabilidade partilhada entre indivíduos e organizações na prevenção e mitigação deste tipo de liderança.

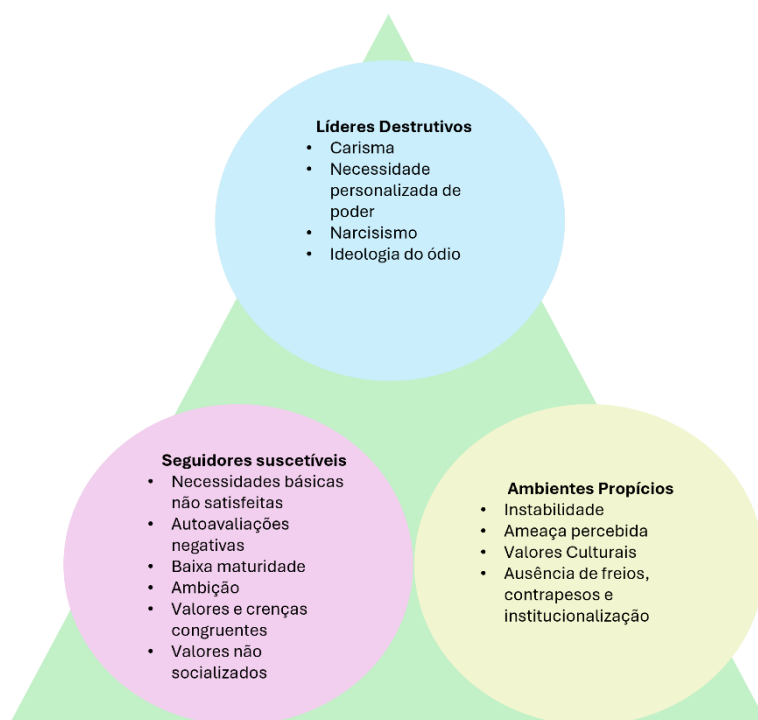


Fig. 1. O triângulo Tóxico: elementos dos três domínios da Liderança Destrutiva

11.4.1 Líderes Destrutivos

Os líderes destrutivos apresentam frequentemente traços de personalidade associados à denominada Tríade Negra: narcisismo, maquiavelismo e psicopatia subclínica. O narcisismo caracteriza-se por um sentido exagerado de grandiosidade, necessidade de admiração e baixa empatia; o maquiavelismo envolve comportamentos manipuladores e orientação instrumental das relações; e a psicopatia subclínica associa-se à impulsividade, frieza emocional e ausência de remorso.

Estes líderes tendem a utilizar o poder como meio de controlo e autopromoção, privilegiando os seus interesses pessoais em detrimento do bem-estar coletivo. Frequentemente, demonstram baixa tolerância à crítica, reagem de forma agressiva a opiniões divergentes e recorrem à intimidação como estratégia de gestão. Apesar de, em alguns casos, apresentarem resultados aparentes a curto prazo, a médio e longo

prazo os seus comportamentos comprometem a confiança, a cooperação e a estabilidade organizacional.

A nossa análise da literatura sugere quatro fatores críticos do líder: carisma, uso personalizado do poder, narcisismo e uma ideologia de ódio.

11.4.1.1 Carisma

A maioria das análises académicas sobre liderança destrutiva identifica o carisma como uma característica central (Conger, 1990; Hogan et al., 1990; Howell & Avolio, 1992; O'Connor et al., 1995). Nem todos os líderes carismáticos são destrutivos.

Pesquisas indicam que liderança destrutiva e carisma estão empiricamente ligados (Beyer, 1999; Conger, 1990; Conger & Kanungo, 1988; Gessner, O'Connor, Mumford, Clifton, & Smith, 1995; Hogan et al., 1990; House, 1977; Howell & Avolio, 1992; Hunt, Boal, & Dodge, 1999; Maccoby, 2000; O'Connor et al., 1995; Trice & Beyer, 1986).

A literatura sugere que, mesmo quando os líderes carismáticos não são destrutivos, eles podem ser perigosos. Yukl (1999) observa que alguns líderes carismáticos abusam do seu poder para fins egoístas, enquanto «exageram conquistas positivas e assumem créditos injustificados... encobrem erros e falhas... culpam os outros pelos erros... e limitam a comunicação de críticas e dissidências» (Yukl, 1999, p. 296). Howell & Avolio (1992) observam que “os riscos envolvidos na liderança carismática são pelo menos tão grandes quanto as promessas”. Assim, nem todos os líderes carismáticos são destrutivos, mas a maioria dos líderes destrutivos são carismáticos.

Três componentes do carisma aplicam-se aos líderes destrutivos: visão, habilidades de autoapresentação e energia pessoal (Conger, 1990; Conger & Kanungo, 1987; Gardner & Avolio, 1998). Líderes carismáticos são capazes de vender uma visão de um futuro desejável (Conger, 1989; Yukl, 1999). De acordo com O'Connor et al. (1995), os líderes destrutivos articulam uma visão de um mundo caracterizado por ameaças e insegurança, onde a segurança pessoal depende do domínio e da derrota dos rivais. House & Howell (1992) argumentam que os líderes carismáticos construtivos oferecem uma visão que enfatiza os benefícios para a sociedade e instituições, enquanto líderes destrutivos articulam visões que aumentam o seu poder pessoal.

11.4.1.2 Necessidade personalizada de poder

A ética distingue líderes carismáticos construtivos de líderes carismáticos destrutivos (por exemplo, Bass & Steidlmeier, 1999; House & Howell, 1992; Howell & Avolio, 1992; O'Connor et al., 1995). Os líderes éticos usam o poder da posição para servir os outros, enquanto os não éticos usam o poder para ganho pessoal e autopromoção (Conger, 1990; Howell & Avolio, 1992). Os líderes não éticos usam o controle e a coerção para impor os seus objetivos, ao mesmo tempo que censuram opiniões contrárias (Howell & Avolio, 1992; Sankowsky, 1995).

A pesquisa de McClelland (1970, 1975) mostra que os líderes são caracterizados por uma necessidade de poder, ao mesmo tempo em que faz uma distinção cuidadosa entre necessidades de poder socializadas e personalizadas. Os líderes com necessidades personalizadas de poder usam a autoridade «... de maneira impetuosamente agressiva para fins de autoengrandecimento, em detrimento dos seus subordinados e organizações» (House & Aditya, 1997, p. 414). São impulsivos, irresponsáveis e extraordinariamente punitivos (House & Howell, 1992; McClelland, 1975).

11.4.1.3 Narcisismo

O narcisismo está intimamente ligado ao carisma e ao uso personalizado do poder, e envolve domínio, grandiosidade, arrogância, senso de direito e busca egoísta do prazer (American Psychiatric Association, 2000; Rosenthal & Pittinsky, 2006). Líderes narcisistas são egocêntricos, buscam atenção e ignoram os pontos de vista ou o bem-estar dos outros (Conger & Kanungo, 1998). Frequentemente, reivindicam conhecimentos ou privilégios especiais e exigem obediência incondicional (O'Connor et al., 1995), o seu sentido de direito leva frequentemente a abusos de poder em benefício próprio (Conger, 1990; Maccoby, 2000; Sankowsky, 1995) e o seu estilo de liderança é tipicamente autocrático (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

A capacidade de ignorar os sentimentos dos outros e explorá-los para ganho pessoal é uma característica definidora da psicopatia (Gustaffson & Ritzer, 1995; Hare, 1993), mas também está associada ao narcisismo e ao uso não socializado do poder (McClelland, 1970; 1975; Rosenthal & Pittinsky, 2006).

11.4.1.4 Ideologia do ódio

Uma comparação entre líderes destrutivos e construtivos sugere que a retórica, a visão e a cosmovisão dos líderes destrutivos contêm imagens de ódio — derrotar rivais e destruir inimigos desprezados.

11.4.2 Seguidores suscetíveis

No contexto da liderança tóxica, os seguidores não desempenham um papel meramente passivo. Segundo Padilla, Hogan e Kaiser (2007), a existência de seguidores suscetíveis constitui um dos fatores centrais para a emergência e manutenção de líderes destrutivos. Estes seguidores contribuem, de forma consciente ou inconsciente, para legitimar comportamentos abusivos e para reforçar a autoridade do líder tóxico.

Os seguidores suscetíveis podem ser classificados em dois grupos principais: os conformados e os cúmplices. Os seguidores conformados caracterizam-se pela passividade, pela obediência acrítica e pela tendência para evitar o confronto. Esta postura está frequentemente associada ao medo de represálias, à insegurança no emprego ou à percepção de falta de alternativas profissionais. Ao optarem pelo silêncio organizacional, estes colaboradores acabam por normalizar comportamentos abusivos, permitindo que a liderança tóxica se perpetue. Por sua vez, os seguidores cúmplices colaboram ativamente com o líder destrutivo, apoiando as suas decisões e reproduzindo os seus comportamentos abusivos junto de outros colegas. Esta colaboração é frequentemente motivada por interesses pessoais, como a obtenção de benefícios, reconhecimento ou proteção dentro da hierarquia organizacional. Ao assumirem este papel, os cúmplices reforçam a autoridade do líder tóxico e contribuem para a criação de um ambiente de trabalho marcado pela desigualdade, pelo medo e pela exclusão.

A presença de seguidores suscetíveis revela que a liderança tóxica não é apenas um problema individual, mas sim um fenómeno relacional e sistémico, que depende das dinâmicas sociais existentes na organização.

Os seguidores têm sido estudados com menos frequência do que os líderes, mas o seu papel no processo de liderança é obviamente fundamental (Boccialetti, 1995; Hollander, 1992; Hollander & Offermann, 1990; Lord & Brown, 2004; Yukl, 2005). Barnard (1938) enfatizou a necessidade de os seguidores aceitarem a autoridade de um

líder. Kellerman (2004) e Lipman-Blumen (2005) sugerem que eles precisam de segurança, proteção, pertencimento a um grupo e previsibilidade num mundo incerto. No nível do grupo, há necessidades de ordem social, coesão, identidade e coordenação da atividade coletiva. Há também uma tendência natural das pessoas obedecerem a figuras de autoridade (Milgram, 1974), imitarem indivíduos de status superior (Baharody & Stoneman, 1985) e conformarem-se às normas do grupo (Asch, 1951). É útil distinguir entre diferentes tipos de indivíduos suscetíveis. Weierter (1997) diferenciou entre seguidores que não têm um autoconceito claramente definido e aqueles que compartilham os valores do líder. Kellerman (2004, p. 26–27) distinguiu entre espectadores, que permitem que uma má liderança aconteça, e acólitos, “verdadeiros crentes” que se juntam à destruição. Combinando estes conceitos, encontramos dois grupos de seguidores: conformistas e cúmplices. Os conformistas obedecem aos líderes destrutivos por medo, enquanto os cúmplices participam ativamente na agenda de um líder destrutivo. Ambos os tipos são motivados pelo interesse próprio, mas as suas preocupações são diferentes (Higgins, 1997): os conformistas tentam minimizar as consequências de não concordarem, enquanto os cúmplices buscam ganhos pessoais através da associação com um líder destrutivo (cf. motivação de prevenção e promoção, Higgins, 1997). A vulnerabilidade dos conformistas baseia-se em necessidades básicas não satisfeitas, autoavaliações negativas e imaturidade psicológica. Em contrapartida, os cúmplices são ambiciosos, egoístas e partilham as visões de mundo do líder destrutivo.

11.4.2.1 Necessidades básicas não satisfeitas

Com base em Maslow (1954), Burns (1978) argumentou que as necessidades básicas dos seguidores devem ser satisfeitas antes que as suas aspirações mais elevadas possam ser alcançadas. O mesmo se aplica à liderança destrutiva.

Além da comida e da segurança, o isolamento e a solidão abrem caminho para regimes totalitários (Arendt, 1951). A análise de Eric Hoffer (1951) sobre movimentos de massa levou a uma conclusão semelhante. Os seguidores de Charles Manson, embora provenientes de ambientes privilegiados, eram caracterizados por sentimentos de vazio e alienação da sociedade em geral (Popper, 2001). Líderes destrutivos podem atrair seguidores oferecendo-lhes um senso de comunidade e um grupo ao qual pertencer.

11.4.2.2 Autoavaliações negativas

De acordo com Judge, Locke e Durham (1997), a autoestima, o locus de controlo e a autoeficácia formam um fator de personalidade de ordem superior que eles chamam de autoavaliações. É definido como «conclusões básicas ou avaliações fundamentais que os indivíduos têm sobre si mesmos» (Judge & Bono, 2001, p. 81). Essas crenças influenciam o processamento de informações relevantes para o indivíduo e afetam as respostas individuais às exigências do ambiente. As autoavaliações fundamentais estão relacionadas à satisfação com a vida, satisfação no trabalho, motivação e desempenho ocupacional (Judge & Bono, 2001). Além disso, pesquisas indicam que a autoestima, o locus de controlo e a autoeficácia estão ligados à vulnerabilidade da liderança destrutiva (por exemplo, Luthans et al., 1998).

A autoestima diz respeito à avaliação básica que as pessoas fazem do seu valor geral como seres humanos (Harter, 1990).

A baixa autoestima distingue os seguidores dos líderes (Judge, Bono, Ilies e Gerhardt, 2002). Indivíduos com baixa autoestima muitas vezes desejam ser alguém mais desejável, o que os leva a identificar-se com líderes carismáticos (Hoffer, 1951; Shamir, Arthur e House, 1994). Weierter (1997) argumentou que pessoas com baixa autoestima são mais propensas a identificarem-se com uma pessoa carismática porque tais líderes querem controlar e manipular os outros, e esses seguidores sentem que merecem tal tratamento.

A autoeficácia refere-se às crenças sobre a capacidade de alguém ter um bom desempenho (Bandura, 1986); ela determina as decisões sobre quais as atividades a realizar e quanto esforço dedicar a elas. Por fim, o locus de controlo diz respeito à crença que determina o próprio destino versus a crença que os resultados são determinados por fatores externos; indivíduos com um locus de controlo externo não se veem como líderes (Rotter, 1966). Seguidores com um locus de controlo externo são mais fáceis de manipular e são atraídos por outros que parecem poderosos e dispostos a cuidar deles (Luthans et al., 1998). Assim, pessoas com baixa autoestima, baixa autoeficácia e um locus de controlo externo são suscetíveis a líderes destrutivos. Regimes totalitários, por meio de propaganda, controlo dos media, controles sociais e

perseguição de dissidentes, reforçam essa sensação de impotência e passividade (Arendt, 1951).

11.4.2.3 Baixa maturidade

Pesquisas sobre o desenvolvimento do ego, o raciocínio moral e o autoconceito sugerem que indivíduos psicologicamente imaturos são mais propensos a conformarem-se com a autoridade e a participarem em atos destrutivos. Freud (1921) argumentou que, numa multidão, o superego das pessoas entra em colapso e é substituído simbolicamente pelo líder, que então se torna o guia de ação do indivíduo. A conformidade pode levar a comportamentos imorais e, conseqüentemente, de acordo com Freud, os adultos maduros devem estar preparados para se oporem aos seus líderes.

A teoria do desenvolvimento de Erikson (1959) indica que a maturidade envolve a formação de uma identidade integrada e socialmente valorizada.

Pessoas que não possuem um senso firme de identidade tendem a identificarem-se com heróis culturais e a internalizar os seus valores.

O modelo de relações carismáticas de Weierter (1997) também propõe que os seguidores que não têm um senso claro de identidade adotam os valores dos líderes carismáticos, o que, por sua vez, aumenta a sua autoestima.

11.4.2.4 Ambição

Embora a liderança destrutiva crie resultados negativos para as organizações, alguns membros podem prosperar (Offerman, 2004). Serão indivíduos próximos do líder e outros dispostos a implementar a visão destrutiva (Kellerman, 2004; Offerman, 2004). Pessoas ambiciosas por status e, às vezes, envolvidas em relações exploradoras, podem estar dispostas a seguir políticas coercivas se isso promover os seus objetivos pessoais (McClelland, 1975).

11.4.2.5 Valores e crenças congruentes

Indivíduos cujas crenças são consistentes com as de um líder destrutivo tendem a comprometer-se com a sua causa (Lord & Brown, 2004; Shamir et al., 1993). Burns

(1978) sugeriu que o poder da liderança transformacional provém do alinhamento dos objetivos dos líderes e seguidores. A ligação entre semelhança e atração é um fenômeno psicológico social robusto (Byrne, 1971). Estudos empíricos mostram que uma maior semelhança de valores entre líder e seguidor leva a uma maior satisfação, compromisso e motivação do seguidor (Jung & Avolio, 2000; Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989).

Quando os seguidores associam os líderes a aspetos salientes do seu próprio autoconceito, formam-se laços emocionais (Lord & Brown, 2004; Shamir et al., 1993). Quanto mais próximo o líder estiver do autoconceito do seguidor, mais forte será o vínculo e maior a motivação para seguir. Para completar o ciclo, comportar-se de maneira consistente com a visão do líder e com o autoconceito do seguidor aumenta a autoestima e a autoeficácia (Shamir et al., 1993; Weierter, 1997).

11.4.2.6 Valores não socializados

Os valores dos seguidores também são relevantes por si só. Especificamente, indivíduos que endossam valores não socializados, como ganância e egoísmo, são mais propensos a seguir líderes destrutivos e a envolverem-se em comportamentos destrutivos (Hogan, 2006). Seguidores ambiciosos, mas pouco socializados, são propensos a envolverem-se em atos destrutivos, especialmente se forem sancionados ou encorajados por um líder (McClelland, 1975).

11.4.3 Ambientes Propícios

O terceiro vértice do Triângulo Tóxico corresponde aos ambientes organizacionais propícios, que facilitam ou legitimam o surgimento de comportamentos destrutivos por parte da liderança. Determinadas características culturais e estruturais das organizações criam condições favoráveis à proliferação da liderança tóxica.

Organizações marcadas por culturas excessivamente orientadas para resultados, que valorizam o desempenho financeiro acima do bem-estar dos colaboradores, tendem a tolerar práticas abusivas desde que estas conduzam ao cumprimento de metas. Nestes contextos, comportamentos como a intimidação, a pressão excessiva e a humilhação podem ser interpretados como sinais de rigor ou de “liderança forte”, reforçando a normalização da toxicidade.

A falta de transparência nos processos de avaliação e promoção, aliada à ausência de mecanismos eficazes de responsabilização dos líderes, contribui igualmente para a perpetuação deste fenómeno. Quando não existem canais seguros de denúncia ou quando as queixas são ignoradas, os colaboradores sentem-se desprotegidos, o que reforça o silêncio organizacional e a impunidade dos líderes tóxicos.

Deste modo, os ambientes organizacionais não apenas permitem, mas muitas vezes incentivam a continuidade de comportamentos destrutivos, tornando a liderança tóxica um problema estrutural e não apenas individual.

11.4.3.1 Instabilidade

Em tempos de instabilidade, os líderes podem aumentar o seu poder defendendo mudanças radicais para restaurar a ordem (Bass, 1985; Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1987). Os líderes que assumem o poder em ambientes instáveis também recebem mais autoridade, porque a instabilidade exige ações rápidas e tomadas de decisão unilaterais (Janis & Mann, 1977; Vroom & Jago, 1974).

11.4.3.2 Ameaça percebida

Relacionada à instabilidade estrutural e organizacional está a percepção de ameaça iminente. Isso pode variar de sentimentos de maus-tratos, às situações económicas e sociais desesperadoras, passando por uma empresa em dificuldades que enfrenta a falência. Quando as pessoas se sentem ameaçadas, estão mais dispostas a aceitar uma liderança assertiva.

Dois pontos sobre o papel das ameaças ambientais são importantes. Primeiro, ameaças objetivas não são necessárias; tudo o que é preciso é a percepção da ameaça. Segundo, os líderes muitas vezes perpetuam a percepção da ameaça ou de um «inimigo» externo, a fim de fortalecer o seu poder e motivar os seguidores.

11.4.3.3 Valores culturais

A cultura diz respeito às preferências por determinadas condições sociais e, portanto, molda a liderança emergente (Hofstede, 1991). Luthans et al. (1998) propõem que «líderes sombrios» são suscetíveis de emergir em culturas que endossam a evitação da incerteza, o coletivismo (em oposição ao individualismo) e a alta distância de poder. A evitação da incerteza envolve a medida em que uma sociedade se sente ameaçada por situações ambíguas; nessas sociedades, as pessoas procuram líderes fortes para lhes dar esperança. Os ditadores exploram as necessidades de segurança dos seus seguidores, proporcionando estrutura, rituais e regras que oferecem soluções fáceis para problemas complexos (Heifetz, 1994; Luthans et al., 1998).

As culturas que enfatizam a cooperação e a lealdade ao grupo, bem como as distinções entre dentro e fora do grupo, são definidas como coletivas (Hofstede, 1991). Essas culturas preferem líderes fortes para unir as pessoas, em parte para isentar os cidadãos de resolverem conflitos diretamente e para proporcionarem solidariedade e identidade de grupo. Por fim, Hofstede (1991) define “distância de poder” como a diferença em privilégios e autoridade entre indivíduos de alto e baixo status. Em culturas de alta distância de poder, especialmente aquelas com baixos níveis educacionais e grandes disparidades na distribuição de riqueza, os seguidores são mais tolerantes com as assimetrias de poder que caracterizam a tirania e o despotismo.

11.4.3.4 Ausência de freios, contrapesos e institucionalização

Organizações (e nações) fortes tendem a ter instituições fortes e centros de poder compensatórios fortes. Neste modelo, vários ramos do governo têm autoridade e responsabilidade independentes; cada ramo também pode impor limites ao poder dos outros. O conceito de discricionariedade gerencial sugere que a liderança destrutiva é mais provável em cargos seniores (onde há menos supervisão), em organizações mais jovens e menores, com mecanismos de governança limitados e em setores de alto crescimento e rápida transformação (Hambrick & Abrahamson, 1995). Uma cultura de dependência e apatia entre os seguidores também pode contribuir para a centralização do poder. Tal ethos, particularmente quando combinado com instabilidade e instituições ineficazes, concentra o poder num líder, levando a uma maior dependência dos seguidores e ao enfraquecimento da oposição e da dissidência. Os sistemas de governação centralizados, que dependem do topo da organização para as decisões,

contrastam fortemente com as estruturas baseadas em unidades políticas autónomas, com instituições eficazes e profissionais, que partilham a responsabilidade e a autoridade pela governação.

11.5 A Liderança tóxica e o impacto no meio organizacional

A liderança tóxica caracteriza-se por um conjunto de atitudes destrutivas por parte do líder que causam um efeito prejudicial e duradouro em indivíduos, famílias, organizações, comunidades e até sociedades inteiras.

Dando especial destaque ao meio organizacional, a liderança tóxica atinge os trabalhadores de uma forma austera, que origina tensão no trabalho, exaustão emocional, resistência às tarefas, comportamentos desviantes, redução da satisfação com o trabalho e a retenção do indivíduo na organização. Estas situações podem originar repercussões na vida privada do indivíduo como a redução do bem-estar familiar causada pelas consequências do impacto emocional causado no indivíduo.

Por sua vez, a liderança tóxica pode ser intencional, na medida em que o líder atua deliberadamente com o propósito de prejudicar os indivíduos ou de ser beneficiado às custas dos outros, ou não intencional, quando o líder causa danos graves por negligência, imprudência ou incompetência.

Os líderes tóxicos são indivíduos cujo comportamento destrutivo e características pessoais disfuncionais causam problemas graves aos indivíduos. São também práticas comuns a intimidação, a manipulação e discriminação, quando o líder menospreza os colaboradores ao ponto de os fragilizar psicologicamente através de uma supervisão abusiva, tornando-os vulneráveis. Assim, o líder promove um clima de medo e insegurança, através da sua postura autoritária, que culmina na contribuição para um ambiente organizacional hostil que poderá dar origem a situações de isolamento por parte dos indivíduos desfavorecidos, promovendo uma cultura de favoritismo e de exclusão.

Este tipo de liderança afeta não só o ambiente organizacional, como também todo o ciclo social dos colaboradores. Quando um indivíduo está sujeito a tratamentos diminutos e discriminatórios de forma recorrente é afetado psicologicamente tendo como consequência o aumento da exaustão emocional, baixa produtividade e resistência às tarefas propostas que podem proporcionar uma alta rotatividade dentro

da organização. A existência de um ambiente organizacional tóxico, prejudica tanto os colaboradores como a organização.

11.6 Comportamentos e Perfil do Líder Tóxico

A liderança tóxica manifesta-se através de um conjunto de comportamentos persistentes que afetam negativamente o clima organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Estes comportamentos não ocorrem de forma pontual ou acidental, mas constituem padrões regulares de atuação que refletem a forma como o líder exerce o poder e se relaciona com a sua equipa.

Uma das principais características do líder tóxico é a utilização do medo como instrumento de gestão, ao invés de promover a confiança, a cooperação e a comunicação aberta, estes líderes recorrem à intimidação, à ameaça e à punição como estratégias para obter obediência. O medo torna-se, assim, um mecanismo de controlo que inibe a autonomia dos colaboradores e reduz a sua capacidade de iniciativa.

Entre os comportamentos mais frequentes associados à liderança tóxica destaca-se o *gaslighting*, que consiste na distorção sistemática da realidade com o objetivo de fazer com que o colaborador duvide das suas próprias perceções, competências ou memória dos acontecimentos. Este comportamento mina a autoconfiança dos trabalhadores e contribui para a criação de um ambiente de insegurança psicológica.

Outro comportamento recorrente é a microgestão excessiva, caracterizada pelo controlo obsessivo de tarefas, prazos e métodos de trabalho. O líder tóxico demonstra, assim, uma profunda falta de confiança na equipa, interferindo constantemente no trabalho dos colaboradores e limitando a sua autonomia. Esta prática gera frustração, desmotivação e sentimentos de incapacidade.

A apropriação indevida de mérito constitui igualmente uma prática comum, na qual o líder assume como seus, os resultados positivos alcançados pela equipa, enquanto atribui os insucessos exclusivamente aos subordinados. Esta postura compromete o reconhecimento justo do esforço individual e coletivo, contribuindo para a diminuição do compromisso organizacional.

Por fim, o líder tóxico tende a recorrer à humilhação pública, ao sarcasmo e à desvalorização sistemática dos colaboradores como forma de afirmação de poder. Estas

práticas afetam negativamente a autoestima, aumentam os níveis de stress e favorecem o desenvolvimento de problemas de saúde psicológica, como ansiedade e burnout.

Por vezes, os comportamentos dos líderes são motivados por interesses próprios e não pela promoção do bem-estar coletivo, podendo apresentar um comportamento autocrático. A liderança tóxica para além de ser marcada por uma combinação de atitudes egocêntricas e narcisistas, é marcada também pela falta de interesse genuíno e de empatia pelo bem-estar dos colaboradores. O líder, em vez de incentivar o crescimento e desenvolvimento profissional dos subordinados, concentra-se no seu próprio sucesso, ao fazer uso dos seus subordinados para atingir metas que lhes irão proporcionar o devido reconhecimento, tendo como consequências a desmotivação dos indivíduos, e por vezes, de forma mais intensa ao ponto de interferir com o estado psicológico dos mesmos. O líder valoriza a necessidade de ser bem-visto pelos outros, como forma também de elevar a sua autoimagem, impõe os seus pontos de vista sem perder tempo a considerar outras perspectivas.

Procura também tornar-se indispensável, através da líder-dependência, ao diminuir os subordinados com capacidade para agir de forma independente e beneficiando aqueles que fazem aumentar o seu poder e superioridade, que quando é posta em causa interfere com o seu ego, evidenciando características de irritabilidade e mudanças de humor repentinas. O facto do líder fazer uso de um controlo excessivo e de limitar em demasia as atitudes dos subordinados, faz com que as *yes people* sejam recompensadas e promovidas a lugares de liderança, independentemente de serem ou não competentes, enquanto as que são comprometidas com um pensamento crítico e capacidades de questionamento, são postas de parte para não interferirem com os objetivos do líder.

Desta forma, podemos identificar que um líder tóxico tem no seu perfil características como a pretensão ao domínio e controlo excessivo, coerção e manipulação, em vez de influência, persuasão e comprometimento, egocentrismo e narcisismo. Por norma, fazem uso do medo para exercerem a sua vontade junto dos subordinados, fazendo uso para tal das fragilidades destes através da neutralização, humilhação, intimidação e incapacitação. Tem também na sua génese uma predisposição para causar intrigas e conflitos entre os indivíduos.

11.7 Contexto Organizacional e o Papel da Liderança

Atualmente, as organizações enfrentam uma conjuntura marcada por exigências crescentes de produtividade e eficiência, muitas vezes com recursos limitados. Esta pressão constante para alcançar resultados superiores contribui para o surgimento de ambientes de trabalho adversos, onde os comportamentos de liderança desempenham um papel crucial. Num cenário em que o foco nos resultados, por vezes, se sobrepõe ao bem-estar dos trabalhadores, é essencial compreender como a liderança tóxica pode emergir, proliferar e impactar negativamente tanto os indivíduos como os objetivos organizacionais. Como refere Walton, estas dinâmicas acabam frequentemente por culminar em ambientes de trabalho tóxicos, reforçando a necessidade de refletir sobre estratégias que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

A liderança tóxica exerce um impacto profundo e abrangente nos colaboradores e na própria organização, comprometendo não apenas o desempenho, mas também a saúde psicológica e o clima organizacional. Ao contrário de estilos de liderança exigentes, mas construtivos, a liderança tóxica baseia-se na intimidação, na desvalorização e na insegurança, produzindo consequências negativas persistentes.

11.7.1 Erosão da Segurança Psicológica

A segurança psicológica refere-se à perceção de que o ambiente de trabalho é seguro para a expressão de ideias, dúvidas e erros sem receio de punição ou humilhação. Edmondson (2018) defende que a segurança psicológica é um dos principais fatores associados à inovação, à aprendizagem organizacional e ao desempenho coletivo.

Em contextos de liderança tóxica, esta segurança é profundamente comprometida. Os colaboradores evitam comunicar problemas, sugerir melhorias ou admitir falhas, receando represálias por parte do líder. Este silêncio organizacional impede a identificação precoce de erros, reduz a inovação e favorece a repetição de práticas ineficientes.

11.7.2 Saúde Mental e *Burnout*

A exposição prolongada a ambientes de trabalho tóxicos está fortemente associada ao aumento dos níveis de stress ocupacional, ansiedade e *burnout*. O *burnout*

é marcado por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional, sendo reconhecido como um problema de saúde ocupacional.

A liderança tóxica contribui para este fenómeno ao impor cargas emocionais elevadas, expectativas irrealistas e um clima constante de ameaça. Os colaboradores sentem-se desvalorizados, inseguros e emocionalmente esgotados, o que afeta negativamente a sua produtividade e a sua qualidade de vida.

11.8 Consequências no desempenho e na cultura organizacional

Os comportamentos dos líderes tóxicos são apenas a ponta do iceberg, os custos humanos e financeiros deste tipo de liderança, e que estão submersos, são aqueles que causam maiores danos às organizações.

A desmotivação é uma das consequências evidentes da liderança tóxica, com um enorme impacto financeiro na organização, devido à diminuição na produtividade.

Entre «disputas legais, baixa moral e fraca produtividade, os custos organizacionais de um líder abusivo, podem ser enormes».

Esta consequência, complementada com o ambiente negativo resultante da falta de valorização ou forma de tratamento injusta, torna os trabalhadores mais propensos ao descomprometimento ou a sentirem-se alienados dentro da equipa. Assim, a liderança tóxica causa, muitas vezes, elevadas taxas de rotatividade, menores níveis de inovação e conflitos interdepartamentais. A liderança tóxica tende a eliminar a iniciativa dos colaboradores, por criar controlo absoluto que desencoraja a iniciativa individual, e o estabelecimento de um clima que encoraja ações destrutivas nos subordinados. A iniciativa requer comprometimento dos trabalhadores para com a missão da organização, assim como da liderança para com os seus colaboradores. Este tipo de comportamento poderá resultar num sistema de valores orientado para os resultados, mais que para os processos e pessoas, que recompensa os fins sem atender aos meios usados (Tavanti, 2011). Enquanto a “boa liderança” está associada a resultados organizacionais positivos, a “má liderança” está associada a elevados níveis de stress, baixa satisfação, baixo comprometimento organizacional e baixa tendência para permanecer na organização.

De acordo com os resultados de um estudo realizado em 2000, por Tepper, que englobava 741 trabalhadores a tempo inteiro, quando estes percebem os seus líderes

como abusivos, tendem a apresentar: maiores taxas de incidência de *turnover*, menor satisfação no trabalho e com a vida em geral, menor comprometimento afetivo, assim como maiores níveis de depressão, ansiedade e exaustão emocional. Esta ideia é fundamentada por outros estudos, que mostram que colaboradores que trabalham para líderes que são abusivos e os ridicularizam em público e atacam a sua autoestima, tendem a ter uma autoestima e um conceito de autoeficácia mais baixo; o que poderá resultar em baixa moral, ansiedade, depressão, capacidade de julgamento reduzido e perda de memória, resultando num deterioramento do desempenho.

Em suma, «líderes tóxicos destroem a lealdade, o empenhamento e a dedicação dos colaboradores. Criam climas de medo que cortam a iniciativa e a criatividade dos membros da equipa. Induzem os colaboradores a adotar comportamentos retaliatórios (...). Uma das consequências é o abandono da empresa pelos seus colaboradores mais competentes». De acordo com Goldman e Vreja et al, o perigo destas dinâmicas vem maioritariamente do lado das organizações que ou não têm os mecanismos certos para detetar a toxicidade, ou são ludibriadas pelo líder tóxico ou simplesmente permitem que a toxicidade exista devido aos retornos que esta lhe traz.

A cultura organizacional desempenha um papel central na prevenção da liderança tóxica. Organizações que valorizam a ética, a transparência, o respeito e o bem-estar dos colaboradores tendem a apresentar menor tolerância a comportamentos abusivos.

A promoção de práticas de feedback construtivo, o investimento em formação em inteligência emocional e a integração de critérios comportamentais nos processos de promoção e progressão na carreira contribuem para a seleção e desenvolvimento de líderes mais conscientes e responsáveis.

11.9 O Impacto da Liderança Tóxica

A liderança tóxica tem um impacto significativo no compromisso organizacional e na qualidade de vida no trabalho, conforme evidenciado em várias investigações. A liderança tóxica, é caracterizada por comportamentos abusivos e disfuncionais, pode levar a uma diminuição da lealdade dos trabalhadores e do seu envolvimento com a organização.

11.9.1 Compromisso Organizacional

Segundo Hackett et al., o compromisso organizacional, é um pensamento que reflete a ligação emocional e a identificação de um colaborador com a sua organização. Este é frequentemente dividido em três dimensões:

- (1) O Compromisso Afetivo (AC) refere-se ao vínculo emocional do empregado, à sua identificação com a organização e ao seu envolvimento nela.
- (2) O Compromisso de Continuação (CC) diz respeito ao compromisso baseado nos custos que o trabalhador associa ao facto de deixar a organização.
- (3) O Compromisso Normativo (CN) refere-se ao sentimento de obrigação do colaborador em permanecer na organização.

Esses três componentes interagem e influenciam o comportamento dos trabalhadores, afetando a sua satisfação no trabalho, o desempenho e a disposição para se envolverem em comportamentos que beneficiem a organização. O compromisso organizacional é, portanto, um fator crucial para a eficácia e o bem-estar das organizações.

11.9.2 Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho pode ser definida por um conjunto de fatores que influenciam o bem-estar dos colaboradores no ambiente laboral. Esta qualidade abrange aspectos físicos, psicológicos e sociais que afetam a satisfação e a motivação dos trabalhadores. A qualidade de vida no trabalho é considerada uma dimensão essencial da qualidade de vida em geral, refletindo a interação entre as condições de trabalho e a percepção individual dos colaboradores sobre seu ambiente de trabalho.

Após a definição de qualidade de vida no trabalho, é importante destacar os fatores que a influenciam, nomeadamente:

- (1) As condições físicas de trabalho referem-se ao ambiente físico onde os trabalhadores desempenham as suas funções, abrangendo aspetos como a segurança, a limpeza e a adequação do espaço de trabalho.

- (2) A carga de trabalho, relacionada com a quantidade e a intensidade das tarefas, tem um impacto direto na qualidade de vida, uma vez que cargas excessivas podem resultar em níveis elevados de stress e exaustão.
- (3) A autonomia e o controlo são igualmente fundamentais, dado que a capacidade dos colaboradores para tomar decisões sobre o seu trabalho e a liberdade para organizar as suas tarefas contribuem significativamente para a satisfação no trabalho.
- (4) O reconhecimento e as recompensas, que englobam o reconhecimento do esforço e das conquistas dos trabalhadores, bem como a adequação das recompensas (como salário, benefícios e prémios salariais), são essenciais para fomentar a motivação e o compromisso dos colaboradores.
- (5) As relações interpessoais assumem um papel crucial, pois a qualidade das interações sociais no ambiente de trabalho, incluindo o apoio social de colegas e supervisores, influencia diretamente a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores.
- (6) As oportunidades de desenvolvimento, que proporcionam crescimento profissional e aperfeiçoamento de competências, são determinantes para a qualidade de vida no trabalho, ao contribuírem para a realização pessoal e profissional dos colaboradores.
- (7) O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é de extrema importância, uma vez que a capacidade de conciliar as exigências profissionais com a vida familiar e pessoal impacta diretamente o bem-estar geral dos trabalhadores.

Estes fatores interagem entre si e afetam a perceção que os colaboradores têm da sua qualidade de vida no trabalho, impactando diretamente o seu comprometimento organizacional, bem como a sua saúde mental e física.

11.10 Estratégias para enfrentar a Liderança Tóxica

11.10.1 Liderança Tóxica e Rotatividade nas Organizações

Como já pudemos estabelecer, a liderança tóxica é um fenómeno que afeta negativamente o ambiente de trabalho, levando a consequências como a diminuição da

satisfação dos funcionários, aumento do stress e até a intenção de deixar a organização / instituição.

Alguns estudos demonstram que a percepção de liderança tóxica está positivamente correlacionada com a intenção de deixar a organização. Os colaboradores que experienciam comportamentos tóxicos tendem a sentir-se desmotivados e insatisfeitos, o que pode levar a um aumento na rotatividade.

Perante este cenário, é crucial que os trabalhadores desenvolvam estratégias eficazes para enfrentar e mitigar os impactos de líderes tóxicos.

Uma das primeiras estratégias a considerar como essencial é o **estabelecimento de limites**, os colaboradores devem definir claramente os limites, através de uma comunicação assertiva, do que consideram aceitável no relacionamento com os seus líderes, quando algo ultrapassa as suas capacidades ou responsabilidades.

Documentar comportamentos inadequados, como insultos ou humilhações, é crucial. Manter um registo dessas interações pode ser útil caso seja necessário reportar a situação aos recursos humanos.

Outra estratégia importante passa por **construir uma rede de apoio entre colegas**, sendo que partilhar experiências e oferecer suporte emocional pode aliviar a pressão de trabalhar com um líder tóxico.

É igualmente fundamental que o colaborador saiba **manter a calma e o profissionalismo em situações difíceis**. Evitar reações impulsivas e responder de forma educada ajuda a preservar a reputação no local de trabalho.

Além disso, é aconselhável **evitar o drama** que líderes tóxicos frequentemente criam. Não se deixar envolver nas dinâmicas negativas pode ajudar a manter a coesão da equipa e a paz de espírito. **Desenvolver competências de gestão de stress**, como a meditação e o exercício físico, também é essencial para lidar com o ambiente tóxico.

Se a liderança tóxica estiver a prejudicar o progresso profissional, procurar oportunidades internas na empresa pode ser uma solução viável. **Conversar com outros gestores ou explorar a possibilidade de transferência** para outro departamento pode abrir portas para um ambiente de trabalho mais saudável.

Por fim, é importante **conhecer os direitos laborais e a legislação aplicável**, especialmente se os comportamentos do líder ultrapassarem os limites legais.

A prevenção e mitigação da liderança tóxica exigem uma abordagem organizacional estruturada, que vá além da responsabilização individual do líder. Uma

vez que este fenómeno resulta da interacção entre líderes, seguidores e contexto organizacional, as estratégias de intervenção devem atuar simultaneamente sobre estes três níveis.

Em suma, lidar com a liderança tóxica é um desafio, mas com as estratégias adequadas, é possível manter a sanidade mental e a motivação no trabalho. É essencial que as organizações reconheçam e abordem a toxicidade na liderança para garantir o bem-estar de seus funcionários e a eficácia organizacional.

11.10.2 Avaliação e Monitorização da Liderança

Uma das estratégias mais eficazes consiste na implementação de **sistemas de avaliação 360 graus**, nos quais os líderes são avaliados não apenas pelos seus superiores hierárquicos, mas também pelos subordinados e colegas. Este tipo de avaliação permite obter uma visão mais abrangente do comportamento do líder, facilitando a identificação precoce de práticas abusivas que poderiam não ser visíveis aos níveis hierárquicos superiores.

A **utilização de instrumentos padronizados de avaliação** de clima organizacional e de bem-estar psicológico contribui igualmente para monitorizar o impacto da liderança no ambiente de trabalho, possibilitando intervenções preventivas.

11.10.3 Canais de Denúncia e Proteção dos Colaboradores

A existência de canais de denúncia ética, acessíveis e confidenciais, é fundamental para combater a liderança tóxica. Estes mecanismos devem garantir que os colaboradores possam reportar situações de abuso de poder sem receio de represálias, protegendo a sua identidade e assegurando um tratamento imparcial das queixas.

Quando estes canais não existem ou não são eficazes, os colaboradores tendem a adotar o silêncio organizacional, perpetuando a impunidade dos líderes tóxicos e agravando os impactos negativos.

11.11 A Liderança Tóxica em Contexto Militar

A liderança tóxica no meio militar pode ser especialmente prejudicial, pois o ambiente exige altos níveis de disciplina, confiança e cooperação. Desta forma, importa referirmos alguns exemplos de liderança tóxica no meio militar tais como:

- (1) O abuso de autoridade e intimidação, pois no meio militar, a hierarquia é rígida, e alguns líderes tóxicos abusam dessa autoridade para intimidar e controlar os subordinados, criando um ambiente de medo e utilizando métodos punitivos. Por exemplo, um oficial poderá usar ameaças constantes de punição, serviço extra (devido à disponibilidade militar) ou represálias para garantir que os subordinados obedeçam sem questionar. Esse tipo de intimidação impede os militares de expor problemas ou propor ideias que poderiam ser benéficas para a missão.
- (2) A exigência de resultados sem fornecer recursos ou apoio adequados, quando um Comandante, a título exemplificativo, exige que as suas praças realizem exercícios ou missões perigosas sem fornecer o equipamento adequado ou sem o treino suficiente, colocando a segurança e o sucesso da missão em risco.
- (3) O favoritismo e divisão da equipa quando o líder promove ou elogia constantemente alguns subordinados com base em preferências pessoais, ao invés do mérito verdadeiro, o que gera ressentimento e rivalidade. Esse favoritismo pode afetar o desempenho e a motivação dos subordinados, que deixam de confiar nas decisões do comandante.
- (4) No contexto militar temos, ainda, a questão da humilhação pública quando o líder critica duramente um subordinado em frente à equipa por um erro pequeno, em vez de corrigir de forma privada, conforme dispõe o Regulamento de Disciplina Militar. Este tipo de comportamento mina a autoconfiança e gera ansiedade, especialmente num ambiente onde a confiança entre camaradas é crucial. Este comportamento está ligado à falta de empatia e desprezo pelo bem-estar mental e físico. Por exemplo, quando um oficial nega permissão para que as praças (ou qualquer outro subordinado) procurem ajuda médica ou psicológica, considerando qualquer demonstração de cansaço como fraqueza. Isso pode levar a um aumento de problemas de saúde mental e, em casos graves, ao esgotamento ou ao risco de suicídio.

- (5) Por fim, outro exemplo é a falta de confiança, quando os líderes tóxicos tentam controlar todos os aspectos do trabalho dos subordinados, o que diminui a capacidade de iniciativa e a autoconfiança da equipa. Um sargento constantemente supervisiona cada movimento das praças, não permitindo que tomem decisões independentes nem confiem nas suas próprias habilidades. Isso gera desmotivação e impede que os militares desenvolvam autonomia essencial para futuras missões.

11.12 Conclusão

A liderança tóxica constitui um dos fenómenos mais prejudiciais no contexto organizacional contemporâneo, afetando profundamente o clima de trabalho, a saúde psicológica dos colaboradores e o desempenho das organizações. Assinalada por comportamentos abusivos, autoritários e manipuladores, esta forma de liderança compromete a segurança psicológica, favorece o *burnout* e contribui para elevados níveis de rotatividade e absentismo.

Refere-se igualmente que esta forma de liderança, apresenta como características o autoritarismo excessivo, a falta de empatia, o narcisismo e egocentrismo que criam um clima organizacional tóxico e geram elevados níveis de stress.

As consequências da liderança tóxica são vastas e incluem a diminuição do compromisso organizacional, a redução da motivação e da produtividade, bem como um impacto direto na qualidade de vida no local de trabalho, mas também na vida dos trabalhadores.

No entanto, verificou-se que é possível enfrentar a liderança tóxica através de estratégias como o estabelecimento de limites; a documentação de comportamentos inadequados; manter a calma e o profissionalismo; e até mesmo através da procura de oportunidades internas na empresa e explorar a possibilidade de transferência para outro departamento.

Através da análise do Triângulo Tóxico, tornou-se evidente que a toxicidade resulta de uma combinação de fatores individuais, relacionais e contextuais, o que implica a necessidade de estratégias de prevenção integradas. A implementação de sistemas de avaliação, canais de denúncia eficazes e culturas organizacionais baseadas

no respeito e na transparência constitui um passo fundamental para mitigar este fenómeno.

Conclui-se, assim, que o investimento numa liderança ética e saudável não representa apenas uma responsabilidade social, mas também um fator estratégico essencial para a sustentabilidade e competitividade das organizações, sendo essencial a adoção de práticas de liderança ética centradas no bem-estar dos colaboradores.

Em suma, a liderança tóxica não deve ser tolerada, enfrentá-la é essencial para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e que nos tragam realização pessoal e profissional a curto e longo prazo.