

CAPÍTULO 10

CONSEQUÊNCIAS DE UMA LIDERANÇA TÓXICA: IMPACTOS ORGANIZACIONAIS E HUMANOS

Érico Jovino Sales

Administrador, Especializado em Gestão de Pessoas e
Mestre em Direção e Gestão de Pessoas

RESUMO

A liderança tóxica, caracterizada por ações abusivas e autoritárias, pode ter consequências graves para as empresas e seus funcionários. Este estudo examina os efeitos prejudiciais de uma liderança, incluindo uma redução na produtividade, um aumento na rotatividade de funcionários, danos à saúde mental e física, uma proteção da cultura organizacional e um dano à privacidade de uma empresa. Por meio de uma revisão de literatura e análise de casos reais, são propostos métodos para mitigar os problemas e práticas para promover ambientes de trabalho saudáveis.

Palavras-Chave: Liderança Tóxica; Impactos Organizacionais; Impacto Humano.

INTRODUÇÃO

A liderança é um dos fatores determinantes para o sucesso de uma organização, influenciando diretamente a cultura, o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. No entanto, quando essa liderança é tóxica, seus efeitos podem ser devastadores. Segundo Lipman-Blumen (2005), líderes tóxicos são aqueles que infligem danos deliberados ou involuntários a seus subordinados e à organização como um todo. Este artigo explora as consequências de uma liderança tóxica e propõe medidas para mitigar esses efeitos, baseando-se em revisões de literatura e estudos de caso.

DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA TÓXICA

A liderança é fundamentada na confiança, integridade e coerência. Quando um líder não faz o que fala, as consequências podem ser devastadoras tanto para a organização quanto para os indivíduos que dela fazem parte. Este tipo de comportamento afeta diretamente a credibilidade, mina a confiança dos colaboradores e prejudica a cultura organizacional.

Assim, comportamentos que prejudicam o ambiente de trabalho incluem manipulação, autoritarismo, abuso de poder e falta de empatia. Segundo Schmidt e Hanges (2009), líderes ruins geralmente criam um ambiente de trabalho hostil, o que resulta em desgaste emocional e desmotivação dos funcionários.

Ademais, outros autores, como Ashforth (1994), apontam que líderes tóxicos utilizam práticas de micro gestão, críticas excessivas e coerção para manter o controle, gerando um ambiente de desconfiança e medo. Esses comportamentos não apenas afetam diretamente os colaboradores, mas também têm repercussões negativas para a organização como um todo.

IMPACTOS DA LIDERANÇA TÓXICA

Queda na Produtividade

A falta de coerência no discurso e nas ações de um líder pode resultar em desmotivação. Quando os funcionários descobrem que suas expectativas não são atendidas e que suas promessas não são cumpridas, eles deixam o trabalho e perdem a excitação. Isso pode levar a uma queda significativa na produtividade, pois os funcionários perdem o senso de sentido em seus esforços quando descobrem que seus líderes não são confiáveis ou comprometidos com as metas que foram determinantes.

Com isso, a queda na produtividade dos colaboradores realmente existe quando nos deparamos com líderes tóxicos. Deci e Ryan (2000) destacam que o ambiente de trabalho controlado e opressor resulta em baixa motivação intrínseca, reduzindo a eficiência e a qualidade do trabalho. Em ambientes tóxicos, os funcionários frequentemente se sentem desvalorizados e inseguros, o que compromete diretamente seu desempenho.

Aumento da Rotatividade de Funcionários

Outro impacto significativo é o aumento da rotatividade de funcionários. Tepper (2000) sugere que a liderança abusiva leva ao aumento do turnover, pois os colaboradores preferem abandonar o ambiente tóxico a continuar enfrentando situações de abuso. O turnover elevado não apenas gera altos custos de recrutamento e treinamento para a organização, mas também afeta o moral dos funcionários remanescentes.

Efeitos na Saúde Mental e Física dos Colaboradores

A saúde mental e física dos colaboradores é diretamente impactada por uma liderança tóxica. Hogh, Hoel e Carneiro (2011) mostram que o assédio moral e o abuso psicológico no local de trabalho são fatores de risco significativos para o desenvolvimento de transtornos mentais, como ansiedade e depressão, além de problemas físicos, como doenças cardiovasculares. O estresse crônico associado ao ambiente de trabalho tóxico pode levar ao esgotamento (burnout) e ao absenteísmo.

Deterioração da Cultura Organizacional

Schein (2010) argumenta que a cultura organizacional é moldada pela liderança. Em organizações com líderes tóxicos, a cultura organizacional tende a se deteriorar, resultando em um ambiente de baixa colaboração, falta de confiança e conflitos internos. A deterioração da cultura impacta

diretamente a inovação e a capacidade da organização de se adaptar a mudanças no mercado.

Danos à Reputação do Líder e da Organização

A reputação da empresa também é prejudicada por líderes tóxicos. Pfeffer (2018) destaca que, em um mundo cada vez mais transparente, empresas que permitem comportamentos abusivos em sua liderança podem sofrer danos à sua imagem pública, resultando em perda de clientes, investidores e talentos. A má reputação pode ter impactos financeiros de longo prazo, afetando a sustentabilidade do negócio.

Ademias, a reputação de um líder está diretamente ligada à sua capacidade de cumprir suas promessas e de ser coerente em suas ações. Quando uma líder falha nesse aspecto, sua reputação é afetada, tanto internamente quanto externamente. Colaboradores, clientes e parceiros começam a duvidar da sua capacidade de liderança. A longo prazo, isso pode prejudicar não apenas a imagem do líder, mas também a reputação da empresa como um todo. A empresa pode ser vista como uma organização que não cumpre seus compromissos, o que afeta a confiança de clientes e parceiros comerciais.

ESTUDO DE CASO: UBER E A CRISE DE LIDERANÇA

Um dos casos mais emblemáticos de liderança tóxica é o da Uber, sob a direção de Travis Kalanick. A cultura de trabalho abusiva e hostil, promovida pela alta liderança, resultou em uma crise de imagem global para a empresa. Relatos de assédio sexual, discriminação e má conduta ética foram amplamente divulgados, levando a investigações internas e externas, e, eventualmente, à renúncia de Kalanick em 2017. Este caso ilustra como a liderança tóxica pode comprometer seriamente o desempenho e a reputação de uma organização.

Estratégias de Mitigação da Liderança Tóxica

Para mitigar os efeitos de uma liderança tóxica, as organizações devem implementar estratégias que promovam o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade do negócio. Algumas dessas estratégias incluem:

- i. **Treinamento e Desenvolvimento de Líderes:** Investir em programas de desenvolvimento de liderança que enfatizem empatia, comunicação eficaz e gestão emocional. Goleman (1995) destaca a importância da inteligência emocional para líderes eficazes.
- ii. **Avaliações 360 Graus:** Implementar avaliações de desempenho 360 graus, que permitem que os colaboradores forneçam feedback anônimo sobre seus líderes. Bracken, Rose e Church (2016) mostram que esse tipo de avaliação pode ajudar a identificar comportamentos tóxicos e promover uma cultura de responsabilidade.

iii. Políticas de Tolerância Zero: Adotar políticas de tolerância zero para comportamentos abusivos e criar canais seguros para denúncias, incentivando os colaboradores a relatarem condutas impróprias sem medo de retaliação.

iv. Fortalecimento da Cultura Organizacional: Promover uma cultura organizacional que valorize o respeito, a colaboração e o bem-estar dos funcionários. Cameron e Quinn (2011) defendem que uma cultura positiva pode servir como um amortecedor contra os efeitos da liderança tóxica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As consequências da liderança tóxica são amplas e impactam negativamente tanto os indivíduos quanto as organizações. A queda na produtividade, o aumento da rotatividade, os danos à saúde dos colaboradores, a deterioração da cultura organizacional e os prejuízos à reputação corporativa são apenas alguns dos efeitos adversos observados. As organizações devem adotar uma abordagem proativa para identificar e corrigir comportamentos tóxicos, promovendo um ambiente de trabalho saudável e sustentável.

REFERÊNCIAS

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. **Human Relations**, 47(7), 755-778.

Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The evolution and devolution of 360° feedback. **Industrial and Organizational Psychology**, 9(3), 761-794.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. John Wiley & Sons.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, 11(4), 227-268.

Goleman, D. (1995). **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. Bantam Books.

Hogh, A., Hoel, H., & Carneiro, I. G. (2011). Bullying and employee turnover among healthcare workers: A three-wave prospective study. **Journal of Nursing Management**, 19(6), 742-751.

Lipman-Blumen, J. (2005). **The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them**. Oxford University Press.

Pfeffer, J. (2018). **Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it**. HarperCollins.

Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons.

Schmidt, A. A., & Hanges, P. J. (2009). **Under the influence of tyrannical leadership: The role of organizational climate in employee reactions to abusive supervisors**. University of Maryland.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, 43(2), 178-190.