



**Coluna Saber**

por Ana Machado



Ana Machado é mestra em educação pela Universidade Stanford, especialista em psicossociologia da juventude e políticas públicas pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FEPS) e bacharel em marketing pela Universidade de São Paulo (USP)

# Liderança tóxica: como identificar e o que fazer?

Saiba quais são as atitudes específicas que levam à percepção de abuso emocional e psicológico dos liderados

Nos últimos cinco anos, a expressão liderança tóxica começou a ser usada para identificar traços de personalidade e comportamento de gestores que usam práticas abusivas na condução dos times. Antes disso, não havia tanta clareza para definir o que eram padrões de postura e ações da liderança que poderiam estar em desacordo com o que é aceitável em termos éticos e de saúde mental dos colaboradores. Chefes mais exigentes eram tidos como carrascos, difíceis de lidar, mas não tinham os seus métodos tão expostos, questionados e até mesmo rechaçados como atualmente.

No entanto, apesar da conscientização sobre o tema de liderança tóxica ter aumentado, ainda é desafiador identificar o que é uma postura de gestão abusiva e, principalmente, o que fazer a respeito disso. Para identificar se uma liderança é tóxica, algumas observações e questionamentos precisam ser feitos: quais são as atitudes específicas que levam à percepção de abuso emocional e psicológico dos liderados? É preciso saber diferenciar algumas características de personalidade do comportamento abusivo.

Por exemplo: muito chefes são diretos e incisivos na cobrança por metas e resultados, mas isso não significa que eles estejam sendo tóxicos ou

abusivos. A linha que separa o que faz parte da dinâmica de trabalho do que é ofensivo, está nas intenções e efeitos delas. A liderança não pode utilizar de comentários pejorativos, insinuações, piadas que possam gerar desconforto ou exposição de erros e baixa performance em público como meios de gerir a equipe. Essas práticas estão claramente associadas a uma liderança tóxica.

Outro exemplo de liderança tóxica menos visível é quando de maneira implícita ou velada, popularmente conhecida como às escondidas, a liderança tem atitudes para descredibilizar o colaborador e retardar ou impedir o seu crescimento na organização. Isso acontece nas situações em que na frente do colaborador as críticas construtivas não são feitas, mas em comentários com pares e superiores da liderança há um compartilhamento de informações desfavoráveis sobre algum integrante da equipe que pode ser prejudicial àquela pessoa.

Mas a partir do momento em que identificamos uma liderança tóxica, o que fazer? Em primeiro lugar, é preciso avaliar se foi um episódio isolado ou um padrão de comportamento recorrente. Caso seja uma atitude isolada, que tenha acontecido uma primeira vez, um bom caminho é tentar ter uma conversa franca e aberta com a liderança, enfatizando não



o comportamento da pessoa, mas sim como aquela postura lhe afetou de maneira negativa, mesmo não tendo sido a intenção dela. Se o colaborador não tiver abertura para esse tipo de conversa ou se sentir muito desconfortável em conduzi-la, o melhor a fazer é aguardar e observar se a situação se repete.

Para os casos em que os colaboradores já foram expostos mais de uma vez a comportamentos abusivos da liderança e

a conversa direta não resolveu, é necessário acionar canais de denúncia anônima da organização ou procurar o departamento de recursos humanos. Esse apoio mais institucional de profissionais que não estão diretamente envolvidos na situação é de fundamental importância para resolver o problema.

Se mesmo assim a situação persistir por mais tempo, pela incapacidade da empresa em resolver a questão, o

colaborador deve considerar a troca de emprego e até mesmo eventuais danos morais pela exposição a um ambiente tóxico de trabalho.

O mais importante é aumentar o nível de conscientização de todos (lideranças, organizações, colaboradores) sobre o que é aceitável e saudável nas relações de trabalho). E você, já se viu em alguma situação que considerou abusiva no trabalho? Me escreva contando a sua história.