

Manual de Combate à Liderança Tóxica



Manual de Combate à Liderança Tóxica

Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Amazonas

Rua Libertador, 472, Nossa Senhora das Graças,
CEP: 69.053-090, Manaus – AM
Segunda à Sexta - 8h às 17h
Site: www.crcam.org.br

Presidente do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Amazonas

Contador André de Medeiros Caria

Vice-Presidente de Administração

Joseny Gusmão da Silva

Vice-Presidente de Registro, Fiscalização, Ética e Disciplina

Keyti Anne Carvalho Said

Vice-Presidente Técnico e de Desenvolvimento Profissional

Márcia Regina Cardoso Arruda

Vice-Presidente de Controle Interno

Suani dos Santos Braga

Diretora Executiva

Nathalie Barbosa de Souza

Idealização

Ellen Regina Sena Lima

Revisão

Nathalie Barbosa de Souza - Diretora Executiva
Ellen Regina Sena Lima – Coordenadora de Governança

Projeto Gráfico e Diagramação

Wellerson Almeida da Silva
Coordenador de T.I e Designer

Distribuição Gratuita

Publicado em 23/05/2025



SUMÁRIO

O que é liderança tóxica? _____	06
Outras características da liderança tóxica _____	07
Qual a consequência de uma liderança tóxica? _____	08
Por que é importante entender este conceito? _____	09
Quais são os sinais de uma liderança tóxica? _____	10
Quais as consequências da liderança tóxica? _____	13
Problemas identificados _____	17
Soluções _____	18

Visão geral do Manual

1 Conhecimento do conceito e características da Liderança Tóxica;

2 Pesquisa sobre liderança tóxica entre os colaboradores de forma anônima.

Conselho Diretor



**ANDRÉ DE
MEDEIROS CARIA**
Presidente



**JOSENY GUSMÃO
DA SILVA**
Vice-Presidente
de Administração



**KEYTI ANNE DE
CARVALHO SAID**
Vice-Presidente de
Registro, Fiscalização,
Ética e Disciplina



**SUANI DOS
SANTOS BRAGA**
Vice-Presidente de
Profissionais Controle Interno



**MÁRCIA REGINA
CARDOSO ARRUDA**
Vice-Presidente Técnica e de
Desenvolvimento
Profissional



**NATHALIE BARBOSA
DE SOUZA**
Diretora Executiva

O que é liderança tóxica?

A liderança tóxica é um tipo de liderança prejudicial para os colaboradores e para a organização. **Os líderes tóxicos** costumam ter comportamentos abusivos, faltarem com respeito, transparência e empatia.



Outras características da liderança tóxica

- Abuso de poder
- Manipulação emocional
- Comunicação violenta
- Abordagem autoritária
- Excesso de controle
- Falta de reconhecimento do trabalho
- Não fornece feedbacks construtivos
- Falta de disponibilidade para ouvir
- Assédio moral e/ou sexual
- Falta de ética
- Gaslighting (“dizer que a pessoa está louca”)
- Dificuldade de ouvir críticas
- Arrogância e/ou agressividade
- Estabelecimento de tarefas sem participação do responsável do setor
- Determinação de metas inalcançáveis
- Interrupção constante das atividades
- Solicitar demanda sob demanda
- Solicitação de demandas de outros setores
- Excesso de demandas com prazo curto de entrega
- Bullying (apelidos pejorativos, intimidar, humilhar, ofender, insultar)



Qual a consequência de uma liderança tóxica?

Os comportamentos abusivos dos líderes podem afetar negativamente o ambiente de trabalho, levando a baixo desempenho e produtividade, taxa de rotatividade alta e dificuldades de comunicação e colaboração.

Por isso, é importante que os setores de RH e Governança estejam atentos aos sinais de liderança tóxica e trabalhem para garantir que os funcionários estejam em um ambiente de trabalho saudável e positivo.



Por que é importante entender este conceito?

Identificar lideranças tóxicas com antecedência é importante para tomar medidas e evitar que esses comportamentos prejudiquem a equipe e o ambiente de trabalho.

Isso porque, líderes tóxicos costumam ter comportamentos manipuladores, autoritários e desrespeitosos.

Assim, entender e diagnosticar a liderança tóxica na Autarquia é essencial para prevenir as consequências negativas que ela gera.



Quais são os sinais de uma liderança tóxica?



1 Comportamento abusivo

2 Ausência de respeito

3 Falta de transparência

4 Favoritismo

5 Falta de empatia

Vamos analisar uma a uma...

COMPORTAMENTO ABUSIVO

Um dos sinais da liderança tóxica é o comportamento abusivo. Isso inclui atitudes agressivas, intimidadoras ou até mesmo violentas por parte do líder.

Gritar, humilhar ou agredir fisicamente os outros são exemplos desse tipo de comportamento. É importante tomar medidas para evitar e combater esses tipos de atitudes, pois elas podem causar danos psicológicos e emocionais aos liderados, além de afetar negativamente a dinâmica do grupo.

AUSÊNCIA DE RESPEITO

Outro sinal da liderança tóxica é a ausência de respeito. Isso pode incluir falar de maneira rude ou desrespeitosa, ignorar as opiniões e necessidades dos outros ou desvalorizar o trabalho da equipe. Essa falta de respeito pode ser evidente em palavras ou atitudes, mas também pode ser mais sutil, como desrespeitar o tempo ou o espaço pessoal dos outros. No entanto, é válido ressaltar que o respeito é fundamental em qualquer relação, incluindo as relações de liderança e relação interpessoal no ambiente de trabalho, a fim de evitar graves consequências para a equipe e para a organização.

FALTA DE TRANSPARÊNCIA

A falta de transparência é um sinal comum da liderança tóxica. Os líderes tóxicos podem ser evasivos ou não transparentes em suas ações e decisões. Essa falta de transparência pode afetar negativamente a dinâmica do grupo, pois os liderados podem se sentir desinformados ou desconfiados em relação às decisões tomadas pelo líder.

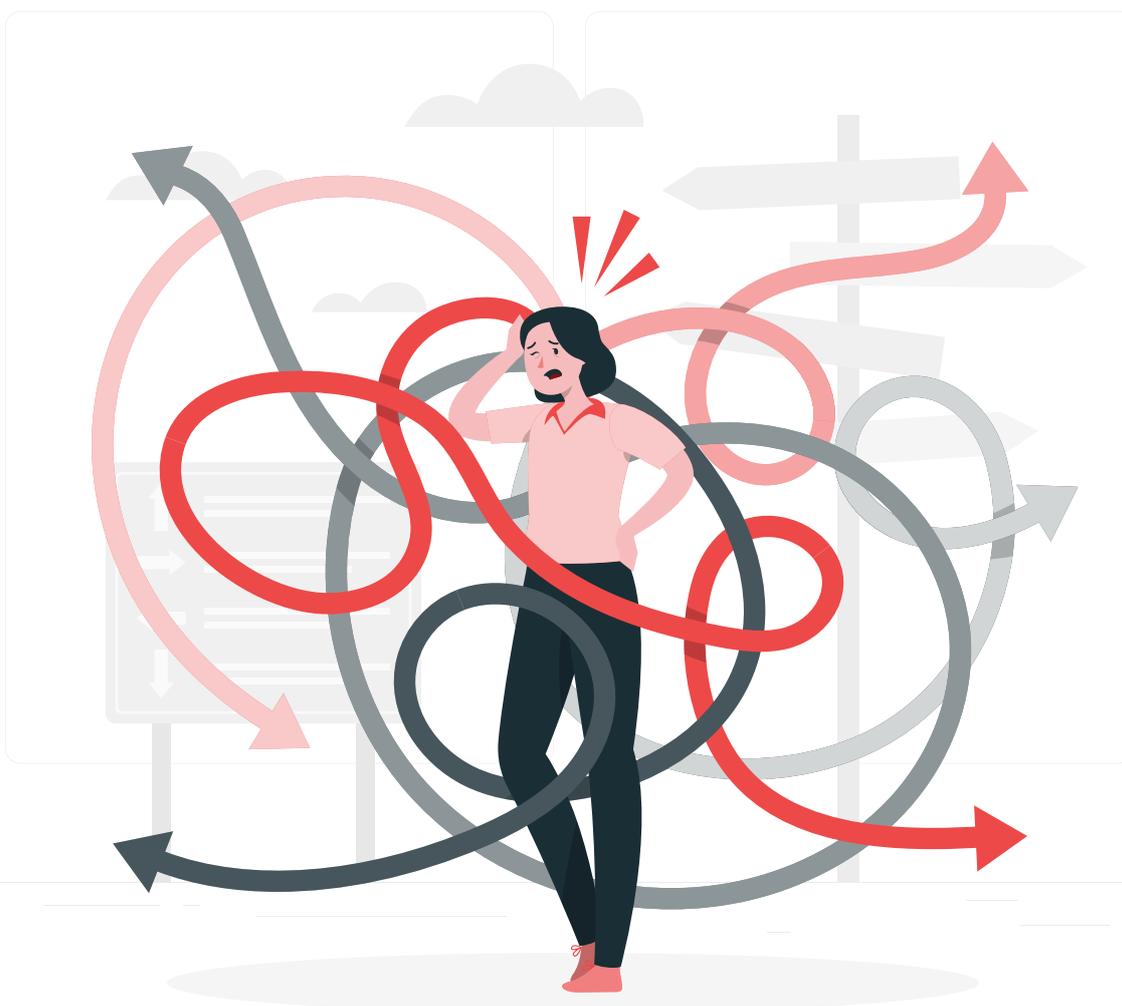


FAVORITISMO

O favoritismo também é um dos sinais comuns em uma liderança tóxica e pode ter graves consequências para a equipe. Quando um líder mostra favoritismo em relação a determinados funcionários, ignorando as habilidades e méritos dos demais, isso pode gerar sentimentos de incapacidade e ressentimento entre os funcionários que são excluídos. Além disso, o favoritismo pode levar a decisões injustas e desproporcionais, prejudicando a eficiência e a produtividade da equipe.

FALTA DE EMPATIA

Quando um líder tóxico não tem empatia, ele não consegue se colocar no lugar dos outros e compreender suas necessidades e preocupações. Isso pode levar a uma falta de apoio e compreensão das dificuldades enfrentadas pelos funcionários, comprometendo a relação de confiança e respeito entre os liderados e o líder.



Quais os resultados negativos da liderança tóxica?

1 Baixo desempenho e produtividade

2 Aumento da taxa de rotatividade

3 Dificuldades de comunicação



Baixo desempenho e produtividade

Uma das consequências da liderança tóxica é o baixo desempenho e produtividade da equipe. Isso ocorre porque esse tipo de liderança pode criar um ambiente de trabalho estressante e pouco motivador, o que afeta diretamente toda a equipe.

Além disso, a liderança tóxica pode causar sentimentos de insegurança, ansiedade, estresse e falta de confiança entre os liderados, o que pode levar a uma diminuição do rendimento e da eficiência.

Essa insegurança no trabalho gera um ambiente hostil e desrespeitoso, podendo levar ao afastamento de funcionários talentosos, como você verá a seguir.

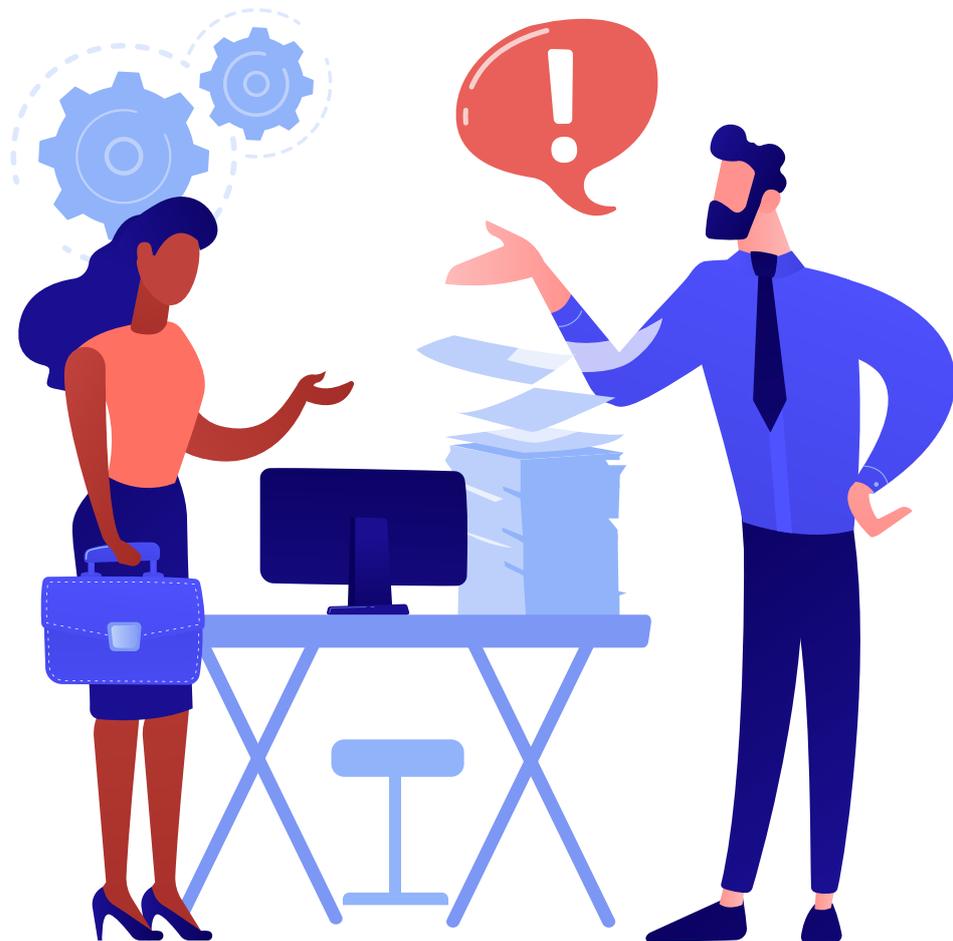


Aumento da taxa de rotatividade

O aumento da taxa de rotatividade de colaboradores é uma outra consequência da liderança tóxica. Isso ocorre porque a liderança tóxica pode levar a um ambiente de trabalho insalubre e desagradável, o que leva os colaboradores a procurarem empregos em outros lugares.

Nesse aspecto, a taxa de rotatividade alta pode ser prejudicial para a organização, pois demanda tempo e recursos para o recrutamento, seleção e onboarding de novos colaboradores.

Além disso, a rotatividade frequente pode afetar negativamente a dinâmica do grupo e a produtividade da equipe, pois ocorre uma constante perda de experiência e conhecimento.



Dificuldades na comunicação

A liderança tóxica pode levar a barreiras na comunicação entre os membros da equipe, pois eles podem ter medo de expressar suas opiniões ou compartilhar suas ideias com um líder tóxico, temendo represálias ou desvalorização. Além disso, um líder tóxico pode não ser aberto ao diálogo ou colaboração, o que dificulta a resolução de problemas.

Quando demandado trabalho híbrido e home office, realidade em algumas ocasiões, essas barreiras na comunicação podem ser ainda mais prejudiciais, pois o trabalho remoto exige uma comunicação clara e eficiente para garantir a coordenação e o sucesso dos projetos.

Sem uma comunicação eficaz, os membros da equipe podem ter dificuldade em entender suas responsabilidades, manter-se atualizados sobre o progresso do projeto e trabalhar em conjunto de maneira eficiente.



Problemas identificados

Identificamos diversos desafios enfrentados pelo mercado atualmente. Esses problemas impactam negativamente a eficiência operacional, a satisfação, produtividade e a rentabilidade da Autarquia. É fundamental abordar essas questões de forma proativa para garantir a nossa posição como líderes do setor.

ALTA ROTATIVIDADE

A alta rotatividade, também conhecida como turnover, é um índice que indica a quantidade de funcionários que entram e saem de uma empresa em um determinado período. Quando a rotatividade é alta, significa que a equipe não se mantém estável por muito tempo. Consequências: Aumento de gastos, desestruturação do setor, queda na produtividade, perda de talentos, clima organizacional pesado, prejuízo à imagem da Autarquia.

FALTA DE TREINAMENTO

A falta de treinamento presencial / personalizado / In Company no trabalho pode causar diversos problemas para a empresa, como: desmotivação, baixa produtividade, perda de talentos, causa de erros e retrabalho, impedimento de maior conhecimento para avanço do setor e de toda a Autarquia.



Soluções

Identificado a liderança tóxica, é hora de apresentar uma solução. Com uma estratégia holística e sustentável para atender às necessidades da Autarquia.

Solução proposta

O RH (Recursos Humanos) desempenha um papel muito importante na identificação e gerenciamento de liderança tóxica dentro da Instituição. Desta forma este setor tem como missão:

Promover a cultura da Instituição:

O RH, em conjunto com a Governança e o Conselho Diretor devem promover uma cultura de respeito, colaboração e inclusão na Instituição, combatendo comportamentos tóxicos entre os líderes e colaboradores.

Oferecer treinamento e desenvolvimento adequado:

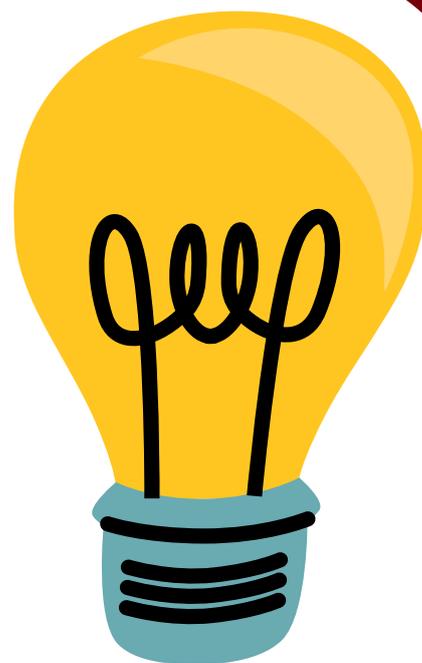
Devem ser oferecidos treinamentos e programas de desenvolvimento para capacitar os líderes a gerenciar suas equipes de maneira mais eficaz e saudável, com previsão do investimento no Plano de Contratações Anual, para melhor sustentabilidade financeira.

Receber e investigar reclamações:

O RH, a Ouvidoria e a Comissão de Conduta são os setores da Autarquia autorizados a receber queixas sobre comportamentos tóxicos de líderes, tomando as medidas para investigar essas reclamações, além de ações apropriadas, se necessário.

Implementar diretrizes de conduta:

O RH deve estabelecer regras claras e bem definidas que estabeleçam o comportamento esperado dos líderes e funcionários, assim como suas consequências para quem não cumprir com essas diretrizes.



Participe anonimamente da nossa pesquisa:

Pesquisa Anônima - Clique aqui

A pesquisa acima informada destina-se aos colaboradores do CRCAM e as informações serão protegidas de acordo com o artigo 6 da Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD - Lei 13.709/2018.

