

LIDERANÇA TÓXICA E SEUS IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: O PAPEL DA AUTOCONSCIÊNCIA DO LÍDER E DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

TOXIC LEADERSHIP AND ITS IMPACTS ON PROFESSIONAL DEVELOPMENT: THE ROLE OF LEADER SELF-AWARENESS AND THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Bruna Fernanda Batista¹

Maéle Santos Galvão²

Resumo: O presente estudo analisa como a falta de autoconsciência do líder influencia o desenvolvimento profissional do colaborador em ambientes de liderança tóxica. A pesquisa apresenta abordagem qualitativa e caráter descritivo e realiza-se por meio de revisão bibliográfica. Os resultados indicam que comportamentos como autoritarismo, pressão excessiva e ausência de empatia podem comprometer o bem-estar, a motivação, a confiança e a autonomia dos trabalhadores, repercutindo no desempenho, na participação, na busca por capacitação e nas oportunidades de crescimento profissional. A análise também permite distinguir situações em que o líder não reconhece os efeitos prejudiciais de suas atitudes daquelas em que os percebe, mas opta por manter práticas tóxicas como forma de controle ou exercício de poder. Conclui-se que o fortalecimento da autoconsciência dos líderes, aliado a práticas organizacionais éticas, ao diálogo, ao feedback e à responsabilização da liderança, mostra-se relevante para prevenir comportamentos tóxicos e favorecer o desenvolvimento

1 Graduada em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Sertãozinho (FATEC Sertãozinho).

2 Graduada em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Sertãozinho (FATEC Sertãozinho).



profissional dos colaboradores.

Palavras-chave: liderança tóxica; autoconsciência; desenvolvimento profissional; saúde mental; ambiente organizacional

Abstract: This study analyzes how a leader's lack of self-awareness influences employees' professional development in toxic leadership environments. The research adopts a qualitative and descriptive approach and is conducted through a literature review. The results indicate that behaviors such as authoritarianism, excessive pressure, and lack of empathy can compromise workers' well-being, motivation, confidence, and autonomy, affecting performance, participation, pursuit of training, and opportunities for professional growth. The analysis also distinguishes situations in which leaders do not recognize the harmful effects of their actions from those in which they recognize them but choose to maintain toxic practices as a form of control or exercise of power. It is concluded that strengthening leaders' self-awareness, combined with ethical organizational practices, dialogue, feedback, and leadership accountability, is relevant to preventing toxic behaviors and fostering employees' professional development.

Keywords: toxic leadership; self-awareness; professional development; mental health; organizational environment

Introdução

O trabalho, por ocupar aproximadamente um terço da vida ativa do ser humano, representa um dos espaços de maior influência sobre a saúde, os valores e o desenvolvimento do indivíduo (SIVIERI, 1995). Nesse contexto, o ambiente organizacional e o estilo de liderança exercem papel determinante na construção das experiências profissionais, podendo contribuir tanto para o crescimento

quanto para o adoecimento dos colaboradores.

Estudos apontam que condições organizacionais inadequadas, como estruturas hierárquicas autoritárias, ritmo de trabalho acelerado, elevada intensidade das atividades e excesso de responsabilidades, favorecem o adoecimento físico e psicológico dos trabalhadores (SIVIERI, 1995; BENAGLIA, 2012). Esse cenário torna-se ainda mais evidente em organizações com menor formalização dos processos de gestão, como empresas familiares e de pequeno porte. Nesses ambientes, o comportamento da liderança impacta diretamente o cotidiano dos colaboradores (ESTOL; FERREIRA, 2006; MEURER; BECK, 2023).

Nesse sentido, destaca-se a liderança tóxica, caracterizada por práticas que comprometem o bem-estar dos indivíduos e a qualidade do ambiente organizacional. Padilla, Hogan e Kaiser (2007), por meio do conceito de triângulo tóxico, demonstram que esse fenômeno envolve a interação entre a liderança destrutiva, as características dos seguidores e as condições organizacionais que favorecem sua continuidade. Isso não significa responsabilizar o trabalhador pela toxicidade, pois fatores como medo, dependência financeira, insegurança profissional e ausência de alternativas podem limitar suas possibilidades de reação ou afastamento.

A permanência prolongada nesse contexto pode ultrapassar os efeitos sobre o bem-estar e alcançar a trajetória profissional do colaborador. A redução da motivação, da confiança e da autonomia pode limitar sua participação, a busca por capacitação, o desenvolvimento de competências e o aproveitamento de oportunidades de crescimento.

Diante desse contexto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma a falta de autoconsciência do líder influencia o desenvolvimento profissional do colaborador em ambientes de liderança tóxica?

Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar de que forma a falta de autoconsciência do líder influencia o desenvolvimento profissional do colaborador em ambientes de liderança tóxica, considerando seus efeitos sobre o desempenho e a permanência no ambiente organizacional.

Liderança tóxica e ambiente organizacional

A liderança exerce influência direta na construção do clima organizacional, podendo contribuir tanto para ambientes saudáveis quanto para contextos adoecedores. Quando marcada por comportamentos abusivos, pressão excessiva, autoritarismo e ausência de empatia, pode favorecer problemas emocionais e físicos, além de comprometer a motivação, a confiança e a qualidade das relações de trabalho. Conforme Padilla, Hogan e Kaiser (2007), a liderança destrutiva deve ser compreendida a partir da interação entre as características do líder, os seguidores suscetíveis e o ambiente favorável à manutenção dessas práticas.

As condições existentes no ambiente de trabalho influenciam a saúde e o bem-estar dos indivíduos. Conforme Limongi-França e Rodrigues (2011), o adoecimento está relacionado tanto à presença de elementos nocivos no ambiente quanto à vulnerabilidade do trabalhador diante desses agentes. Em contextos marcados pela toxicidade, essas condições podem comprometer o bem-estar e dificultar o desenvolvimento profissional e pessoal.

O modelo do triângulo tóxico contribui, portanto, para compreender a liderança tóxica como um fenômeno organizacional complexo, sem reduzir sua explicação exclusivamente à conduta individual do líder (PADILLA; HOGAN; KAISER, 2007). Contudo, considerar as características dos seguidores e as condições do ambiente não significa atribuir ao trabalhador a responsabilidade pelas práticas tóxicas da liderança.

Autoconsciência do líder e Janela de Johari

Para compreender a dimensão da autoconsciência, este artigo recorre à Janela de Johari, ferramenta desenvolvida por Joseph Luft e Harrington Ingham que auxilia na compreensão do

autoconhecimento e das relações interpessoais (HANNECK; SILVA, 2017). Entre seus quadrantes, a área cega é especialmente relevante para esta análise, pois corresponde aos comportamentos percebidos pelos outros, mas não reconhecidos pelo próprio indivíduo.

A análise da liderança tóxica permite distinguir duas situações relacionadas à autoconsciência. Na primeira, o líder não reconhece o caráter prejudicial de suas atitudes. Comportamentos percebidos pela equipe como autoritários, excessivamente rígidos ou intimidadores podem ser interpretados pelo próprio líder como formas legítimas de cobrança e orientação para resultados. Essa situação aproxima-se da área cega da Janela de Johari.

Na segunda situação, o líder reconhece os efeitos negativos de seu comportamento, mas opta por manter práticas baseadas em pressão, medo ou autoritarismo por considerá-las eficazes para a obtenção de resultados ou para a manutenção do controle. Nesse caso, a toxicidade deixa de decorrer da ausência de percepção e passa a envolver uma escolha consciente e questões éticas relacionadas à forma como o poder é exercido dentro da organização. Essa interpretação encontra apoio nas reflexões de Clavo (2008) sobre ética, liderança e exercício do poder.

A distinção entre essas situações demonstra que a prevenção da liderança tóxica exige diferentes formas de intervenção. Enquanto a falta de percepção pode ser trabalhada por meio de feedback, desenvolvimento da autoconsciência e avaliação da liderança, a manutenção consciente de comportamentos prejudiciais exige também mecanismos organizacionais de responsabilização e limites ao exercício abusivo do poder.

Liderança tóxica e desenvolvimento profissional

Os impactos da liderança tóxica não se restringem à saúde e ao bem-estar do trabalhador. A redução da motivação e da confiança, associada ao desgaste emocional, pode diminuir a participação do colaborador, sua disposição para propor ideias, assumir responsabilidades e enfrentar novos desafios. Da mesma forma, ambientes caracterizados pelo medo e pela pressão podem limitar a

autonomia e desencorajar a busca por capacitação e oportunidades de crescimento.

Como manifestação específica de comportamento gerencial prejudicial, o narcisismo destrutivo permite observar consequências relevantes para os colaboradores. Embora não seja sinônimo de liderança tóxica, apresenta características que podem contribuir para relações organizacionais nocivas. Lubit (2002) observa que gestores com essas características tendem a desvalorizar as ideias e os talentos dos subordinados, dificultar o trabalho em equipe e não incentivar seu desenvolvimento, podendo reduzir a motivação e afastar profissionais qualificados. Os efeitos identificados pelo autor ajudam a compreender como comportamentos destrutivos da liderança podem limitar a participação, a criatividade e as oportunidades de desenvolvimento profissional.

Dessa maneira, os efeitos da liderança tóxica podem comprometer não apenas a experiência atual de trabalho, mas também a trajetória profissional do indivíduo. Quando o colaborador atua sob constante receio de críticas, encontra pouca abertura ao diálogo e possui autonomia limitada, pode reduzir sua iniciativa e evitar riscos. Esse contexto restringe oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento de competências e crescimento dentro ou fora da organização.

Permanência, naturalização e ambiente tóxico

A exposição prolongada a práticas abusivas pode fazer com que determinados comportamentos sejam gradualmente incorporados ao cotidiano da organização. Nesse contexto, o trabalhador pode deixar de expressar opiniões ou questionar situações prejudiciais por medo de represálias ou de danos à sua imagem profissional, comportamento relacionado ao silêncio no trabalho (MALHEIROS et al., 2024).

Além disso, a permanência do trabalhador pode estar relacionada a limitações concretas, como dependência da renda, insegurança profissional e percepção de poucas alternativas no mercado de trabalho. Tepper (2000) observa que os efeitos da supervisão abusiva se tornam mais acentuados quando os trabalhadores possuem menor mobilidade profissional. Nesse sentido, limitações

econômicas e profissionais podem restringir as possibilidades de afastamento, sem que isso signifique aceitação ou responsabilidade pela toxicidade existente.

Essa dinâmica pode ser relacionada à Alegoria da Caverna, de Platão (2007), na qual os indivíduos permanecem presos a uma realidade limitada e passam a considerá-la como a única verdade possível. Neste estudo, a metáfora auxilia na compreensão da naturalização de práticas tóxicas no ambiente organizacional. Sua utilização não pretende responsabilizar o colaborador por permanecer nesse contexto, mas demonstrar como a exposição contínua, associada às limitações profissionais e econômicas, pode dificultar o reconhecimento, o questionamento e o rompimento dessas relações.

A permanência prolongada nessas condições também pode repercutir no desenvolvimento profissional. Ao concentrar esforços na adaptação ou sobrevivência em um ambiente adverso, o colaborador pode reduzir sua disposição para buscar capacitação, assumir novos desafios ou procurar oportunidades de crescimento. Assim, a naturalização dessas práticas pode limitar progressivamente sua autonomia, sua iniciativa e sua trajetória profissional.

Metodologia

Segundo Gil (2002), a pesquisa é um processo sistemático utilizado para responder problemas quando as informações disponíveis são insuficientes ou se encontram desorganizadas. A abordagem desta pesquisa é qualitativa, pois busca compreender e interpretar fenômenos sociais a partir dos significados e relações identificados na literatura, valorizando o contexto em que os dados são produzidos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Conforme Gil (2002), pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Neste estudo, buscou-se analisar e descrever características da liderança tóxica e seus impactos sobre o desenvolvimento profissional, emocional e organizacional dos colaboradores.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, com base em livros, artigos científicos, dissertações e periódicos acadêmicos. O levantamento teve início em 4 de março de 2026, utilizando bases digitais como Google Acadêmico, SciELO e outras plataformas científicas. Foram empregados descritores como ‘liderança tóxica’, ‘liderança destrutiva’, ‘corresponsabilidade no ambiente organizacional’ e ‘toxic leadership’.

O processo de coleta ocorreu de forma sistemática, envolvendo definição dos temas e palavras-chave, busca nas bases de dados, seleção dos materiais relevantes, leitura exploratória e analítica e organização das informações para fundamentação teórica do estudo.

A análise dos dados foi realizada qualitativamente, por meio da interpretação e comparação das informações obtidas na literatura. Segundo Cardano (2017), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos sociais a partir dos significados atribuídos pelos sujeitos. Esse processo permitiu identificar padrões, relações e divergências entre os autores, contribuindo para uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado.

Resultados e discussão

A saúde mental no contexto organizacional tem recebido atenção crescente diante das transformações nas relações de trabalho e do reconhecimento do bem-estar como fator relevante para as organizações. Segundo Sivieri (1995), o trabalho ocupa aproximadamente um terço da vida ativa do indivíduo, tornando-se um espaço capaz de influenciar diretamente sua saúde física e emocional. Assim, as relações estabelecidas no ambiente organizacional exercem impacto significativo sobre a qualidade de vida e o desenvolvimento dos trabalhadores.

A partir da literatura analisada, verifica-se que ambientes organizacionais tóxicos tendem a apresentar práticas prejudiciais de forma gradual, dificultando sua identificação e favorecendo a naturalização de comportamentos inadequados. Limongi-França e Rodrigues (2011) destacam que o adoecimento não ocorre apenas pela presença de fatores nocivos, mas também pela vulnerabilidade

do indivíduo diante dos agentes existentes no ambiente de trabalho.

Quando a liderança é marcada por comportamentos abusivos, pressão excessiva, autoritarismo e ausência de empatia, podem surgir problemas emocionais e físicos relacionados ao estresse ocupacional. Entretanto, esses efeitos não devem ser compreendidos apenas sob a perspectiva do adoecimento. A redução da motivação, da confiança e da autonomia pode interferir diretamente na participação do colaborador, na produtividade, na iniciativa e na disposição para buscar capacitação, assumir novos desafios e aproveitar oportunidades de crescimento profissional.

Ao analisar o comportamento de líderes tóxicos, percebe-se que alguns não reconhecem suas próprias atitudes como prejudiciais, acreditando exercer uma liderança eficiente e necessária à obtenção de resultados. Essa dificuldade de percepção pode ser compreendida por meio da área cega da Janela de Johari (HANNECK; SILVA, 2017). A ausência de feedback estruturado e de ferramentas de avaliação e desenvolvimento emocional pode contribuir para a permanência desses comportamentos.

Nesses casos, a falta de autoconsciência pode limitar o desenvolvimento dos membros da equipe. Sob constante pressão, receio de críticas ou baixa abertura ao diálogo, o colaborador pode reduzir sua participação e iniciativa, evitando assumir riscos ou apresentar novas propostas. Consequentemente, oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento de competências e crescimento podem ser prejudicadas.

No entanto, também existem situações em que o líder possui consciência dos efeitos de suas atitudes, mas mantém esse modelo de gestão como forma de controle e exercício de poder. Nesses casos, a toxicidade não está relacionada apenas à ausência de percepção, mas a questões éticas associadas à maneira como o poder é exercido. Essa distinção é relevante porque demonstra que o desenvolvimento da autoconsciência, embora importante, não é suficiente quando comportamentos nocivos são utilizados deliberadamente.

Os resultados analisados indicam ainda que a liderança tóxica não se sustenta exclusivamente pela atuação do líder, mas também por fatores organizacionais, econômicos e emocionais que podem

dificultar o rompimento desse ciclo. O medo de represálias ou de prejuízos à imagem profissional pode favorecer o silêncio do trabalhador diante de situações prejudiciais (MALHEIROS et al., 2024). Além disso, a dependência da renda, a insegurança profissional e a percepção de poucas alternativas no mercado de trabalho podem restringir suas possibilidades de afastamento. Tepper (2000) observa que os efeitos da supervisão abusiva se tornam mais acentuados quando os trabalhadores possuem menor mobilidade profissional.

A Alegoria da Caverna contribui para compreender a naturalização progressiva dessas situações, desde que utilizada sem culpabilizar o colaborador. A permanência em um ambiente tóxico pode estar condicionada a restrições concretas e, ao longo do tempo, limitar a busca por novos desafios, capacitação e oportunidades de crescimento. Assim, a possível estagnação profissional é compreendida como consequência de um processo complexo, associado à ausência de posicionamento crítico e à naturalização do sofrimento organizacional, e não como simples escolha individual.

A literatura também evidencia possibilidades de ruptura dessa dinâmica. O desenvolvimento da autoconsciência do líder, aliado a ambientes organizacionais éticos, feedback estruturado, comunicação, escuta ativa e mecanismos de responsabilização, pode contribuir para reduzir práticas tóxicas. Da mesma forma, dentro de suas possibilidades, o investimento do colaborador em qualificação, autoconhecimento e compreensão do mercado de trabalho pode ampliar sua capacidade de reconhecer ambientes prejudiciais e buscar condições mais saudáveis de atuação.

Conclusão

O presente estudo buscou analisar de que forma a falta de autoconsciência do líder influencia o desenvolvimento profissional do colaborador em ambientes de liderança tóxica. A análise da literatura permitiu compreender que comportamentos marcados por autoritarismo, pressão excessiva, ausência de empatia e práticas abusivas podem comprometer não apenas o bem-estar dos trabalhadores, mas também aspectos diretamente relacionados à sua trajetória profissional.

Verificou-se que a redução da motivação, confiança e autonomia decorrente desses ambientes pode interferir na participação do colaborador, em sua disposição para assumir novos desafios, buscar capacitação, desenvolver competências e aproveitar oportunidades de crescimento. Dessa forma, os efeitos da liderança tóxica podem ultrapassar o adoecimento físico e emocional e produzir consequências para o desenvolvimento profissional.

A análise também permitiu distinguir duas situações relacionadas à autoconsciência do líder. Na primeira, comportamentos prejudiciais não são reconhecidos pelo próprio líder, situação que pode ser compreendida por meio da área cega da Janela de Johari. Na segunda, o líder reconhece os efeitos de suas atitudes, mas opta por manter práticas baseadas no medo, na pressão ou no autoritarismo como instrumento de controle ou exercício de poder. Essa diferenciação demonstra que a liderança tóxica pode resultar tanto da ausência de percepção quanto de escolhas conscientes relacionadas à forma de condução das relações de trabalho.

Quanto ao colaborador, verificou-se que sua permanência em ambientes tóxicos pode estar associada ao medo de represálias, à dependência da renda, à insegurança profissional e à percepção de poucas alternativas no mercado de trabalho. Essas limitações podem restringir suas possibilidades de afastamento e, quando prolongadas, comprometer sua iniciativa, sua busca por capacitação e suas oportunidades de crescimento profissional.

Conclui-se, portanto, que a falta de autoconsciência do líder pode contribuir para a manutenção de práticas tóxicas que afetam o bem-estar e, consequentemente, o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Contudo, a existência de comportamentos tóxicos conscientes demonstra que somente o desenvolvimento da autoconsciência não é suficiente, sendo necessárias também práticas organizacionais pautadas pela ética, pelo diálogo, pelo feedback e pela responsabilização da liderança. A ruptura desse ciclo depende, assim, da atuação conjunta da liderança e da organização e, dentro das possibilidades existentes, do fortalecimento da autonomia e do desenvolvimento profissional do próprio colaborador.

Referências

- BENAGLIA, Mirian Damaris. O impacto do ambiente de trabalho e do estilo de vida na saúde do trabalhador e a importância de se promover qualidade de vida nas empresas. *Iluminart*, ano IV, n. 9, nov. 2012.
- CARDANO, Mario. Manual de pesquisa qualitativa: a contribuição da teoria da argumentação. Tradução de Elisabeth da Rosa Conill. Petrópolis: Vozes, 2017.
- CLAVO, Luis Carreto. Aristóteles para executivos: como a filosofia ajuda na gestão empresarial. São Paulo: Globo, 2008.
- ESTOL, Katia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HANNECK, Carla Janaina; SILVA, Mayara Cristina Ghedini da. Janela de Johari: uma ferramenta da psicologia aplicada à administração. In: JORNADA CIENTÍFICA DOS CAMPOS GERAIS, 15., 2017, Ponta Grossa. Anais [...]. Ponta Grossa, 2017.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 66-77, jul./set. 2002.
- MALHEIROS, Michel Barboza et al. “Shhhh! Não diga uma palavra!” Quais os motivos para o silêncio do indivíduo no trabalho? Itinerários, desafios e oportunidades. *Pretexto*, v. 25, n. 2, p. 83-104, abr./jun. 2024.
- MEURER, Tatiane; BECK, Franciele. Práticas de liderança em empresas familiares: um olhar fenomenográfico. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 29, n. 2, p. 443-473,

2023.

PADILLA, Arturo; HOGAN, Robert; KAISER, Robert B. The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, v. 18, n. 3, p. 176-194, 2007.

PLATÃO. *A República*. Tradução de Maria Helena da Rocha Pereira. 10. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2007.

SIVIERI, Luiz Humberto. Saúde no trabalho e mapeamento dos riscos. In: TODESCHINI, R. (org.). *Saúde, meio ambiente e condições de trabalho: conteúdos básicos para uma ação sindical*. São Paulo: CUT/Fundacentro, 1995. p. 75-111.

TEPPER, Bennett J. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 2, p. 178-190, 2000.