



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Influência de lideranças tóxicas
na saúde mental dos
colaboradores em contexto
organizacional. Uma meta-análise
qualitativa

Sofia Lopes de Almeida

Católica Porto Business School

Março 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Influência de lideranças tóxicas na saúde mental dos colaboradores em contexto organizacional. Uma meta-análise qualitativa

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Sofia Lopes de Almeida

sob orientação de
Professor Doutor Camilo Valverde e
Professora Doutora Isabel Guimarães

Católica Porto Business School
Março 2024

Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo explorar a relação entre as lideranças tóxicas e a saúde mental dos colaboradores em contexto organizacional. Este tipo de liderança está associado a consequências negativas para o colaborador e para as organizações em que estes se inserem, pelo que se torna relevante compreender de que forma contribuiu para a causa e prevalência de problemas relacionados com a saúde mental.

Optou-se pela utilização do método de meta análise qualitativa, através do qual foi possível selecionar 29 estudos científicos que compõem a amostra deste estudo, cujo conteúdo foi alvo de um processo de análise de conteúdo.

Os resultados encontrados permitem compreender que existe claramente uma relação de impacto negativo das lideranças tóxicas na saúde mental dos colaboradores. Este impacto verifica-se em diferentes dimensões como a produtividade, a motivação, a satisfação e o bem-estar, contaminando a cultura organizacional e perpetuando assim o efeito negativo. Isto leva a um impacto significativo ao nível da exaustão emocional e do *burnout* pondo em causa a saúde mental dos colaboradores, que resulta em consequências graves e prolongadas para os colaboradores e para o sucesso das organizações. Por fim, os resultados permitem verificar que a Gestão de Recursos Humanos pode ter um papel crucial na prevenção e mitigação do impacto das lideranças tóxicas na saúde mental dos colaboradores através da implementação de boas práticas e políticas que promovam um estilo de liderança mais ética e, conseqüentemente, o bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: Liderança tóxica; saúde mental; contexto organizacional

Abstract

The main purpose of this study is to explore the relationship between toxic leadership and employees' mental health in an organizational context. This type of leadership is usually associated with negative consequences for employees and organizations, which is why it is important to understand how it contributes to the cause and prevalence of mental health problems in employees.

This study is a qualitative meta-analysis. Through this method it was possible to select 29 scientific papers that compose the sample of this study, and which were examined through content analysis method.

The results show that there is a clear relationship characterized by negative impact of the toxic leadership on employees' mental health. It was found that they negatively impact employees in different dimensions such as productivity, motivation, satisfaction, and well-being and contaminate the organizational culture itself, perpetuating this negative effect. This leads to a significant impact in terms of emotional exhaustion and burnout, jeopardizing the mental health of employees, which results in serious and prolonged consequences for employees and the success of organizations. Finally, the results show that Human Resources Management can have a crucial role in preventing and mitigating the impact of toxic leadership on employees' mental health by implementing good practices and policies that promote a more ethical leadership style and employee's well-being.

Keywords: Toxic leadership; mental health; organizational context

Índice

Resumo.....	vi
Abstract.....	viii
Índice.....	x
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas.....	xiv
Introdução.....	16
Capítulo 1.....	18
Enquadramento teórico.....	18
1. Caracterização de lideranças tóxicas.....	18
2. Saúde mental no trabalho.....	21
3. Relação entre lideranças tóxicas e a saúde mental no trabalho.....	24
Capítulo 2.....	33
Metodologia.....	33
1. Protocolo de investigação.....	34
1.1. Pesquisa.....	34
1.2. Seleção de artigos.....	35
2. Análise de conteúdo.....	37
Capítulo 3.....	41
Apresentação e discussão de resultados.....	41
1. Lideranças tóxicas.....	45
1.1. Comportamentos tóxicos.....	45
1.2. Cultura organizacional.....	46
1.3. Produtividade.....	47
1.4. Intenção de rotatividade.....	48
1.5. Satisfação com o trabalho.....	50
2. Saúde mental dos colaboradores.....	51

2.1.	Esgotamento emocional.....	51
2.2.	<i>Burnout</i>	53
2.3.	Estratégias de enfrentamento	54
3.	Papel da gestão de recursos humanos na prevenção e mitigação.....	56
3.1.	Suporte organizacional	56
3.2.	Formação e desenvolvimento	57
3.3.	Recrutamento e seleção.....	59
3.4.	Práticas organizacionais preventivas.....	60
	Conclusão.....	62
	Bibliografia.....	67
	Apêndice	80

Índice de Figuras

Figura 1. Síntese integrativa do enquadramento teórico.....	31
Figura 2. Diagrama de PRISMA referente ao processo de seleção dos artigos para a amostra.....	36
Figura 3. Identificação dos artigos incluídos na revisão sistemática da literatura e indexação aos temas e subtemas	40
Figura 4. Categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e respetivos excertos exemplificativos.....	44

Índice de Tabelas

Tabela 1. Número de artigos encontrados na pesquisa.....	35
---	----

Introdução

Existe na literatura uma variedade de estudos que exploram a positividade da liderança e a forma como esta permite motivar os liderados e contribuir para o aumento da produtividade e bem-estar no trabalho (Ozcelik et al., 2008). Por outro lado, existe ainda pouca literatura que nos remeta para o lado negativo e sombrio da liderança, nomeadamente a liderança tóxica (Northouse, 2007). Este tipo de liderança prejudica o desempenho e o bem-estar dos colaboradores e, segundo Reed (2004), contribui para a desmotivação, stress e mal-estar associado a distúrbios mentais. Alguns autores têm-se dedicado ao estudo da liderança tóxica, relacionando-a com diferentes consequências para os colaboradores e organizações. Paralelamente, a saúde mental está a ganhar importância no seio das organizações, pois cada vez mais se dá atenção às problemáticas do trabalho que provocam distúrbios na saúde mental, nomeadamente as práticas tóxicas em contexto organizacional. Contudo, a literatura consultada que explora a relação entre estas duas temáticas não é ainda muito clara quanto ao impacto que as lideranças tóxicas nas organizações podem ter na saúde mental dos colaboradores. Assim, considera-se pertinente explorar a relação existente entre a liderança tóxica e a saúde mental dos colaboradores, nomeadamente procurando responder à seguinte questão: “De que forma é que as lideranças tóxicas influenciam a saúde mental dos colaboradores nas organizações?”.

Esta questão de investigação é pertinente para a área de GRH, uma vez neste domínio se pretende promover e assegurar uma boa relação entre os colaboradores e a organização, bem como a satisfação e o bem-estar. De acordo com Alegria et al. (2017), a saúde mental é um dos principais fatores preditores de perturbações ao nível do bem-estar nas pessoas. Sendo a atividade laboral a

principal atividade no dia-a-dia de um adulto, as condições e o ambiente em que esta decorre pode ter um impacto significativo no seu bem-estar (Adams et al., 2019). Considera-se por isso pertinente explorar a relação entre a existência de uma liderança tóxica e a saúde mental dos colaboradores, em contexto organizacional. Para dar resposta à questão de investigação, optou-se pelo método meta-análise qualitativa por permitir fazer uma análise dos resultados da literatura científica e das tendências verificadas no tema.

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos. No primeiro é apresentado um enquadramento teórico que permite compreender a investigação que tem sido produzida relativa a esta temática. É apresentado um enquadramento de três temas considerados relevantes para dar resposta à questão de investigação: caracterização dos conceitos de liderança tóxica e de saúde mental no trabalho e a relação entre ambos. No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada, neste caso a meta análise qualitativa. Está descrita em dois subcapítulos: o protocolo de investigação, que espelha a estratégia de investigação utilizada; e a análise de conteúdo que serviu de ponto de partida para a discussão e apresentação dos resultados. No terceiro capítulo são apresentados e discutidos os principais resultados encontrados nos artigos da amostra. Por fim, é apresentada a conclusão em resposta à questão de investigação, bem como as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1

Enquadramento teórico

Neste ponto apresenta-se o enquadramento teórico, obtido através da análise da literatura científica considerada relevante para a compreensão do tema. Inicialmente é apresentado o conceito de liderança tóxica, os principais comportamentos e consequências associadas. De seguida caracteriza-se o conceito de saúde mental, com enfoque no contexto de trabalho das organizações. E por fim apresentam-se as principais conclusões acerca da relação existente entre lideranças tóxicas e saúde mental.

1. Caracterização de lideranças tóxicas

A literatura consultada que explora o lado negativo da liderança é ainda muito escassa. Os investigadores desta área tendem a recair sobre uma visão positiva da liderança, enquanto ferramenta de valor acrescentado para os colaboradores e organizações (Reed, 2014; Schmidt, 2008). No entanto, alguns autores como Kellerman (2004) dedicaram-se a explorar os traços de personalidade dos líderes e rapidamente perceberam que também existe um lado negativo, lançando a escada para aprofundar o estudo acerca deste lado sombrio da liderança. Existem diferentes abordagens e estilos de liderança negativa identificados ao longo do tempo, nomeadamente a liderança abusiva ou tirânica, liderança destrutiva, liderança em forma de *bullying* e liderança tóxica (Pelletier, 2010). A liderança tóxica, é segundo Pelletier, (2010) o tipo de

liderança negativa que abrange mais comportamentos negativos, entre os mencionados. Assim, perante a escassez de estudos sobre liderança tóxica e a sua abrangência, optou-se por explorar este fenómeno no presente estudo.

O conceito de liderança tóxica em contexto organizacional surge na literatura por Whicker (1996) que a define como uma liderança negativa assente num conjunto de comportamentos maliciosos com o intuito de derrubar tudo e todos à sua volta. Posteriormente vários autores dedicaram-se ao estudo deste tipo de liderança, como Goldman (2009) que a define como uma liderança executada através de ações destrutivas e disfuncionais que despoletam consequências destrutivas para os liderados. Reed (2004) apresenta uma definição mais completa, a partir de um estudo realizado no exército dos EUA sobre liderança tóxica nas organizações. Refere que esta assenta numa combinação de comportamentos, atitudes e motivações centrados no próprio líder, com consequências negativas a curto e longo prazo para os liderados e para a organização a que pertencem. Um líder tóxico é assim caracterizado como alguém que exerce influência sobre outros e que, além de agir de forma autocentrada, procura garantir que as pessoas que o rodeiam não alcançam o que pretendem para si mesmos ou para a organização.

Schmidt (2008) dedicou especial atenção ao estudo dos comportamentos de um líder tóxico em contexto organizacional. A sua investigação culminou num conjunto de cinco fatores que os caracterizam: o exercício de uma supervisão abusiva, praticando abusos verbais e por vezes físicos para com os liderados; a força da autoridade, impedindo que os liderados exerçam qualquer tipo de autonomia e tomada de iniciativa; a autopromoção, procurando satisfazer os seus interesses pessoais e nunca os dos liderados; a imprevisibilidade, em que os liderados nunca sabem o que esperar dos comportamentos do líder; e por último, o narcisismo, derivado de um excesso de autoestima em simultâneo com ausência de reconhecimento dos liderados.

Lipman-Blumen (2005) acredita que independentemente de quais sejam as características pessoais de um líder tóxico estas, no seu conjunto, traduzem-se em ações maliciosas, intencionais ou não intencionais, que causam consequências negativas aos liderados. Para o autor a liderança tóxica resulta da interação entre estes dois fatores – os líderes e os liderados. Os liderados têm menos destaque quando falamos em liderança tóxica, no entanto, alguns investigadores alertam que estes têm também um papel fundamental (Hollander & Offermann, 1990). Os próprios colaboradores podem ter comportamentos tóxicos, influenciados muitas vezes pela liderança. Nesta visão, Kellerman (2004) identifica dois tipos de liderados: os que se conformam com as atitudes dos líderes e se limitam a obedecer, tornando-se vulneráveis; e os que procuram eles próprios promoverem-se na organização e que se juntam aos líderes adotando comportamentos igualmente tóxicos. Walton (2007) sugere que os liderados podem ser atraídos por líderes tóxicos devido à intensidade e ao entusiasmo que estes têm perante os seus próprios objetivos.

Contudo, Padilla et al., (2007) acreditam que a liderança tóxica não se explica apenas com base nesta relação líder-liderado. Trouxeram à literatura uma nova perspectiva, acrescentando o fator ambiente a este modelo e introduzindo assim o triângulo tóxico: líder – liderado – ambiente. Este terceiro fator diz respeito ao contexto organizacional em que os líderes atuam. Padilla et al., (2007) acreditam que se o ambiente organizacional for propício ao exercício de uma liderança tóxica, poderá promover comportamentos tóxicos por parte dos líderes sobre os liderados e até mesmo entre colaboradores.

São várias as consequências associadas ao exercício de uma liderança tóxica, tanto para os colaboradores como para as organizações. Enquanto a liderança positiva está associada ao bem-estar dos colaboradores e a resultados positivos, a liderança tóxica está associada a níveis elevados de stress, menor satisfação, e um descomprometimento crescente para com a organização (Reed, 2014;

Tepper, 2000). Isto provoca naturalmente diversas consequências para o sucesso da organização pois a produtividade é posta em causa e muitas vezes acabam por perder os melhores talentos (Reed & Bullis, 2009). As organizações acabam por ser impactadas pela existência de uma liderança tóxica uma vez que estas contribuem para a deterioração da saúde mental e física dos colaboradores, afetando a sua predisposição e desempenho no trabalho.

2. Saúde mental no trabalho

Como vimos anteriormente, podem existir diversas consequências associadas ao exercício de uma liderança tóxica nas organizações. Os comportamentos dos líderes tóxicos representam geralmente um custo muito elevado para as organizações, pelo impacto no sucesso da mesma e pelo impacto no bem-estar e na saúde mental dos colaboradores (Reed, 2010). Segundo Ribeiro (1994) a saúde mental traduz-se na ausência de uma doença mental. Contudo, esta visão simplificada do conceito de saúde mental foi gerando alguma discórdia entre os investigadores da área que defendiam que não era apenas isso, justificando que um indivíduo com ausência de doença mental não é necessariamente um indivíduo com saúde mental. A Organização Mundial de Saúde (2001) defende que a saúde mental é mais do que apenas a ausência de doença mental, pois resulta da interação do indivíduo com diferentes fatores, nomeadamente psicológicos, sociais e biológicos. Esta instituição define a saúde mental como um estado psicológico que um determinado indivíduo atinge de bem-estar, em que está dotado de todas as capacidades, nomeadamente a capacidade de lidar com o stress e as preocupações do dia-a-dia, que lhe permitem trabalhar de forma produtiva e contribuir positivamente para a sociedade.

Contudo, esta definição de saúde mental pela OMS tem sido alvo de algumas críticas no seio de investigadores da área da saúde, gerando controvérsia de opiniões. Apesar de esta definição ter uma vertente claramente positiva, alguns autores consideram que coloca a saúde mental em segundo plano. Keyes (2005) considera que esta conceptualização de saúde mental encara este estado, mais uma vez, pela perspetiva de ausência de uma doença mental e generaliza este fenómeno à ciência em geral. Zikmund (2003) acredita que isto acontece porque a presença de saúde mental é um estado natural no homem. Por sua vez a doença mental é um fenómeno que causa distúrbios à saúde mental e leva por esse motivo a uma maior dedicação ao estudo que permita compreender as razões e consequências associadas.

Um dos fenómenos mais destacados na literatura associado a disfunções e problemas na saúde mental são as condições de trabalho (Sampaio et al., 2009). Estas dizem respeito a um conjunto de fatores biológicos, físicos e químicos do ambiente de trabalho a que os trabalhadores estão sujeitos no dia-a-dia. A OMS (2001) refere que o ambiente de trabalho é um dos principais fatores que contribuem para a promoção de saúde mental, quando este é considerado um mau ambiente de trabalho. A instituição clarifica o que caracteriza um mau ambiente de trabalho: a existência de práticas e políticas inadequadas de segurança e bem-estar, tais como horários de trabalho excessivos e pouco flexíveis; controlo excessivo do trabalho e falta de autonomia; e práticas inadequadas de comunicação interna, nomeadamente a definição pouco clara das tarefas e objetivos e a má relação com os colegas e chefia. Golubic et al. (2009) reforçam a ideia de que o trabalho é uma das principais causas da falta de saúde mental, considerando que a maioria dos indivíduos passa uma parte muita significativa do seu dia-dia no trabalho. Os autores acrescentam um conjunto de fatores psicossociais aos quais os indivíduos estão expostos no trabalho e que influenciam a saúde mental dos mesmos. São eles: a existência de

conflitos com a liderança, a pressão colocada no trabalho, o medo constante de falhar, o medo das repercussões que a falha possa representar, a limitação do trabalho, da autonomia e do uso de conhecimentos e habilidades e a falta de reconhecimento por parte do líder. Quanto maior for a presença destas práticas na organização, pior se revela a saúde mental dos colaboradores (Brown & Scheid, 2010). Os autores reforçam que estes tipos de práticas despoletam sensações negativas nos colaboradores que impactam a saúde mental dos mesmos.

Existe, no entanto, diversidade de opiniões. Dejours (1988) considera que a saúde mental depende da estrutura psicológica e emocional do indivíduo e da personalidade que este desenvolve ao longo da vida. Para o autor, um indivíduo com uma estrutura psicológica e emocional debilitada, poderá assegurar problemas de saúde mental antes de ser iniciada atividade profissional. Contudo, Ilmarinen et al. (2005) realizaram um estudo com uma amostra representativa de trabalhadores finlandeses cujos resultados permitiram concluir que os fatores que mais contribuíram para a falta de saúde mental foram efetivamente as condições de trabalho, psicossociais e físicas. As características dos indivíduos da amostra, como os traços de personalidade e a estrutura emocional e psicológica mostraram-se menos significativas. Apesar de não haver concordância, é possível compreender que quando falamos em saúde mental no trabalho, esta pode ser posta em causa por razões intrínsecas ao indivíduo ou pelo contexto de trabalho quando não é favorável. Tanto as condições de trabalho como as relações laborais têm impacto na saúde mental dos colaboradores, o que, segundo Burton et al. (2006) traz consequências à organização, criando um efeito cíclico. Colaboradores com problemas relacionados com a saúde mental terão consequentemente menor satisfação associada ao trabalho, o que impacta o seu comprometimento com a organização. Por sua vez, um menor comprometimento traduz-se numa

propensão a terem pior desempenho, a sabotarem propositadamente o trabalho e a organização e a ausentarem-se frequentemente, ou até mesmo abandonarem a organização. (Wei et al., 2005).

Um estudo realizado pela organização Mental Health America (Hellebuyck et al., 2017) no espaço temporal compreendido entre 2015 e 2017, permitiu concluir que 63% dos participantes no estudo revelarem que o stress causado pelo trabalho teve um impacto muito significativo na sua saúde mental e bem-estar. A verdade é que nos dias de hoje a saúde mental é uma temática cada vez mais abordada no seio das organizações e à qual, conseqüentemente, é dada uma atenção completamente diferente do que acontecia no passado.

Considerando a importância das lideranças e o papel que uma liderança tóxica tem no dia-a-dia do colaborador, importa agora compreender a relação que existe entre estes dois fenómenos.

3. Relação entre lideranças tóxicas e a saúde mental no trabalho

Vimos anteriormente que o resultado negativo numa organização advém de comportamentos tóxicos dos líderes, mas também de comportamentos dos colaboradores e do ambiente organizacional (Padilla et al., 2007). Settoon et al. (1996) consideram que a atitude e o rendimento de um colaborador no trabalho dependem da perceção deste relativamente aos comportamentos do líder e às práticas organizacionais. Se os comportamentos e práticas forem justas e promoverem o bem-estar, o colaborador irá procurar ter um melhor desempenho. Se forem tóxicas, poderão contribuir para a destruição emocional, psicológica e física do colaborador, afetando a saúde e o ambiente organizacional envolvente (Andersson et al., 2002).

Segundo Hoobler e Hu (2013), as principais consequências do exercício de uma liderança tóxica são do foro psicológico, nomeadamente o sofrimento psicológico. Este fenómeno é descrito como uma condição emocional que se traduz numa visão muito negativa da própria pessoa e do que a rodeia. Barlow e Durand (2005) caracterizam esta condição como um estado de desequilíbrio mental de profunda tristeza, angustia e ansiedade. São vários os estudos que afirmam que os comportamentos de um líder tóxico podem levar a que os colaboradores atinjam este estado, provocando consequências negativas na sua saúde e bem-estar (Andersson et al., 2002; Kets de Vries & Miller, 1984).

Os estudos que relacionam a liderança tóxica e a saúde mental dos colaboradores são ainda muito escassos e apresentam algumas limitações. Kuoppala et al. (2008) reconhecem que a exposição a uma liderança tóxica poderá trazer consequências para a saúde mental e para o bem-estar dos colaboradores. Apesar de não aprofundarem as adversidades provocadas na saúde mental, os autores relacionam estes fenómenos através de dois mecanismos: o primeiro refere-se à existência de comportamentos físicos do líder (bullying, agressões, supervisão excessiva e comportamentos destrutivos); e o outro mecanismo assenta num conjunto de emoções negativas que os liderados sentem perante os comportamentos e tóxicos da liderança.

Kusy e Holloway (2009) afirmam que a exposição dos colaboradores a uma liderança tóxica reduz a autoestima e a autoeficácia. Segundo os autores, os líderes tóxicos acabam por desgastar os colaboradores, através de comportamentos maliciosos, gritos e maus-tratos. Esta exposição resulta em consequência negativas para a saúde mental dos colaboradores, tais como ansiedade, depressão, insatisfação, tristeza e sofrimento. Além disso, as vítimas de lideranças tóxicas tendem, por um lado a criar resistência a críticas negativas e por outro a tornarem-se agressivas tanto no trabalho como em casa com as famílias (Tepper, 2000). O prolongamento e agravamento desses sintomas no

tempo pode levar a que atinjam um estado de exaustão tal que leve ao desenvolvimento da síndrome de *burnout* (Maslach et al., 2001). Esta síndrome é definida como uma condição de saúde caracterizada por um estado de exaustão emocional, psicológico e físico intenso, associado a frustrações desenvolvidas no trabalho.

Também Schyns e Schilling (2013) concluíram que perante a exposição a comportamentos tóxicos de um líder, o bem-estar psicológico do colaborador é afetado, diminuindo a sua satisfação no trabalho, a performance e a motivação. Mehta e Maheshwari (2013) também defendem que as lideranças tóxicas têm um impacto muito significativo na produtividade e qualidade do desempenho dos funcionários. Muitas vezes os colaboradores atingem um estado de desgaste profissional, caracterizado por falta de motivação e descomprometimento para com o trabalho (Burriss et al., 2008; Mawritz et al., 2012). Segundo o estudo de Carlson et al (2012), os colaboradores que apresentam desgaste emocional e psicológico, caracterizado como um estado depressivo, criam um sentimento de desapego em relação ao trabalho e à organização, optando por abandonar a organização.

Contrariamente a esta opinião, os autores Pelletier (2010) e Reed e Bullis (2009) não encontraram impacto direto das lideranças tóxicas na intenção de saída dos colaboradores. Defendem que os colaboradores tendiam a tolerar os comportamentos tóxicos dos líderes e a adotar valores semelhantes. A curto prazo pode parecer positivo para a organização porque a performance melhora (Yang et al., 2015). No entanto, os colaboradores geralmente enfrentam um ambiente de medo e stress que a longo prazo trará complicações. Eventualmente saem da organização, ou enfrentam os líderes (Hershcovis e Barling, 2010; Kim & Shapiro, 2008).

Existem três principais estratégias de enfrentamento: assertivo, adaptativo ou evitação (Krischer et al., 2010). No primeiro os subordinados tomam ações

diretas, como por exemplo denunciar os líderes a autoridades superiores. No segundo optam por se adaptarem aos comportamentos tóxicos dos líderes, permanecendo em silêncio ou compactuando. E a estratégia de evitação acontece quando os colaboradores optam por evitar o contacto com os líderes, podendo acabar por sair da organização.

Infelizmente, a própria estrutura das organizações acaba por compactuar com este tipo de comportamentos, porque preferem evitá-los ou porque traz algum tipo de vantagem (Goldman, 2009). O autor defende que as organizações deveriam focar-se em adotar mecanismos que permitam detetar líderes tóxicos e transformar esse tipo de liderança numa liderança ética. Frost (2003) sugere que as organizações, sobretudo as equipas de GRH concentrem a sua energia em aplicar estratégias que permitam erradicar este tipo de liderança, tais como: criar canais de comunicação de denuncia para vítimas de líderes tóxicos; desenvolver um sistema de avaliação e *feedback* em que os colegas, os subordinados e os *stakeholders* participem; e proporcionar suporte constante aos colaboradores procurando potenciar o seu bem-estar. Maxwell (2015) também destaca o papel da GRH para a prevenção deste tipo de liderança defendendo que deveriam ser adotados mecanismos que permitam detetar a toxicidade das pessoas antes de serem contratadas. Devem procurar prevenir em vez de atuarem para corrigir o problema depois deste ter acontecido.

Em conclusão, o estado da arte relativo a esta temática mostra que de facto existe uma relação entre a liderança tóxica e a saúde mental. Esta relação manifesta-se nos colaboradores em duas grandes vertentes: a nível emocional e no desempenho no trabalho. Esta é uma temática com cada vez mais destaque na investigação das lideranças no contexto organizacional. Segundo Goldman (2008), a saúde mental está atualmente no centro das pesquisas devido à tendência crescente que existe de prevalência e exposição a distúrbios mentais e emocionais. Considera-se por isso relevante aprofundar o conhecimento

relativo à relação existente, procurando compreender de que forma é que as lideranças tóxicas poderão influenciar a saúde mental dos colaboradores.

Na figura seguinte é possível consultar uma síntese integrativa do enquadramento teórico, com as principais conclusões de cada tema abordado.

1.	Caracterização de lideranças tóxicas	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança negativa assente num conjunto de comportamentos maliciosos com o intuito de derrubar tudo e todos à sua volta (Whicker, 1996); • Ações destrutivas e disfuncionais que despoletam consequências destrutivas para os liderados (Goldman, 2009); • Combinação de comportamentos, atitudes e motivações centrados no próprio líder, com consequências negativas a curto e longo prazo para os liderados e organização (Reed, 2004); • 5 fatores caracterizam uma liderança tóxica (Schmidt, 2008): <ul style="list-style-type: none"> ○ Supervisão abusiva ○ Força de autoridade ○ Autopromoção ○ Imprevisibilidade ○ Narcisismo • Perante lideranças tóxicas, existem dois tipos de colaboradores (Kellerman, 2004) <ul style="list-style-type: none"> ○ Os que se conformam, obedecem e tornam-se vulneráveis ○ Os que se juntam aos líderes porque procuram eles próprios promoverem-se na organização e adotam comportamentos tóxicos • Introdução do conceito triângulo tóxico: líder – liderado – ambiente. Deve ter-se em conta não só a relação líder-liderado, mas também o contexto em que a mesma acontece (Padilla et al., 2007) • A liderança tóxica está associada a níveis elevados de stress, menor satisfação, e um descomprometimento crescente para com a organização (Reed, 2014; Tepper, 2000); • As lideranças tóxicas acarretam consequências para o sucesso das organizações pois a produtividade é posta em causa e por vezes acabam por perder os melhores talentos (Reed & Bullis, 2009).
2.	Saúde mental no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • A saúde mental consiste na ausência de uma doença mental (Ribeiro, 1994); • A saúde mental resulta da interação do indivíduo com diferentes fatores, nomeadamente psicológicos, sociais e biológicos (Organização Mundial de Saúde, 2001); • Um dos fenómenos causa de falta de saúde mental são as condições e o ambiente de trabalho (OMS, 2001; Sampaio et al., 2009) • Características de um mau ambiente de trabalho (OMS, 2001): <ul style="list-style-type: none"> ○ práticas e políticas inadequadas de segurança e bem-estar; ○ horários de trabalho excessivos e pouco flexíveis ○ controlo excessivo/ausência de autonomia ○ práticas inadequadas de comunicação interna • Fatores psicossociais a que os indivíduos estão expostos no trabalho e que influenciam a saúde mental (Golubic et al., 2009): <ul style="list-style-type: none"> ○ conflitos com a liderança;

		<ul style="list-style-type: none"> ○ pressão; ○ medo constante de falhar; ○ medo de repercussões; ○ limitação do trabalho, da autonomia e do uso de conhecimentos; ○ falta de reconhecimento por parte do líder. <ul style="list-style-type: none"> • Quanto maior for a presença destas práticas na organização, pior se revela a saúde mental dos colaboradores (Brown & Scheid, 2010) • Problemas de saúde mental levam a menor satisfação associada ao trabalho e menor comprometimento (Wei et al., 2005)
3.	Relação entre lideranças tóxicas e saúde mental no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos tóxicos do líder levam à destruição emocional, psicológica e física do colaborador, afetando a saúde do mesmo e o ambiente (Andersson et al., 2002) • As principais consequências do exercício de uma liderança tóxica são do foro psicológico, nomeadamente o sofrimento psicológico (Hooper & Hu, 2013) <ul style="list-style-type: none"> ○ Traduz-se num estado de desequilíbrio mental e profunda tristeza, angustia e ansiedade (Barlow & Durand, 2005) ○ caracterizado por uma sensação de tristeza, frustração, dor e sofrimento (Rose & Mechanic, 2002) • A exposição a uma liderança tóxica ou destrutiva poderá trazer consequências para a saúde mental e para o bem-estar dos colaboradores, através de duas formas (Kuoppala et al., 2008): <ul style="list-style-type: none"> ○ comportamentos físicos do líder (<i>bullying</i>, agressões, supervisão excessiva) ○ despertando emoções negativas nos liderados • Fatores destacados da relação entre lideranças tóxicas e saúde mental no trabalho: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ansiedade, depressão, insatisfação, tristeza e sofrimento (Kusy & Holloway, 2009) ○ As vítimas criam resistência, mas tendem a tornar-se agressivas no trabalho e com a família (Tepper, 2007) ○ Diminuição da satisfação e bem-estar no trabalho, performance e motivação (Schyns & Schilling, 2013) ○ Impacto significativo na produtividade e qualidade do desempenho (Mehta e Maheshwari, 2013) ○ Desgaste profissional, caracterizado por falta de motivação e descomprometimento para com o trabalho (Burriss et al., 2008; Mawritz et al., 2012) ○ Por outro lado, existe a perspetiva de que os colaboradores tendem a melhorar a sua performance por medo de retaliação (Yang et al., 2015). ○ Síndrome de Burnout (Maslach et al., 2001) • Opiniões dividem-se quanto ao impacto na intenção de saída: <ul style="list-style-type: none"> ○ A sensação de insatisfação e desapego e intenção de sair da organização (Carlson et al., 2012)

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Os colaboradores tendem a tolerar os comportamentos tóxicos dos líderes e até mesmo a adotar os mesmos valores (Pelletier, 2010; Reed e Bullis, 2009) • Estratégias de enfrentamento: assertiva, adaptativa e evitação (Krischer et al., 2010; Webster et al., 2016) • A organizações deveriam focar-se em adotar mecanismos que permitam detetar líderes tóxicos e transformar esse tipo de liderança numa liderança ética (Goldman, 2009) • Estratégias que deveriam ser implementadas pela GRH nas organizações (Frost, 2003): <ul style="list-style-type: none"> ○ criar canais de comunicação de denuncia para vítimas de líderes tóxicos; ○ desenvolver um sistema de avaliação e feedback em que os colegas, os subordinados e os <i>stakeholders</i> participem; ○ proporcionar suporte constante aos colaboradores procurando potenciar o seu bem-estar
--	--	---

Figura 1. Síntese integrativa do enquadramento teórico

Capítulo 2

Metodologia

O presente trabalho tem como objetivo responder à questão de investigação “De que forma é que as lideranças tóxicas influenciam a saúde mental dos colaboradores nas organizações?”. Para este efeito foi utilizado o método de meta-análise qualitativa. A meta-análise qualitativa consiste num método de síntese de informação através da análise e interpretação qualitativa de estudos individuais. Este método foca-se na interpretação da informação recolhida desses estudos, procurando encontrar padrões, temas em comum, eventuais opiniões contraditórias, bem como eventuais lacunas identificadas na literatura (Sampaio et al., 2009). O procedimento da meta-análise qualitativa concretiza-se nas seguintes etapas: 1) Definição do processo de pesquisa bibliográfica; 2) Análise primária dos estudos; 3) Definição dos critérios de inclusão e exclusão; 3) Avaliação da pesquisa; 4) Extração da informação relevante; 5) Síntese da informação e apresentação dos resultados (Mother et al., 2009). Através da aplicação deste método de estudo será possível confrontar e sintetizar diferentes perspetivas existente na literatura sobre o tema.

1. Protocolo de investigação

1.1. Pesquisa

Após ter sido identificada e definida a questão de investigação, foi estabelecida a estratégia de pesquisa bibliográfica. Para tal, partiu-se de um conjunto de palavras e expressões-chave identificadas na questão de investigação: *toxic leadership*”, *toxic leader behaviors*”, *toxic supervisors*”, *mental health*”, *mental health at work*”, *organizational context*”, *work environment*” e *company environment*”. As palavras e expressões-chave foram utilizadas na língua inglesa por forma a garantir uma maior abrangência de resultados de estudos publicados. Foram introduzidas de forma articulada nas bases de dados escolhidas para o efeito, a EBESCO e Web of Science - Web of Knowledge, disponibilizadas pela biblioteca da Universidade Católica Portuguesa. De modo a integrar todas as palavras e expressões-chave no mesmo termo de pesquisa, as mesmas foram articuladas através da utilização das conjunções *AND*” e *OR*”. A conjunção *AND*” foi utilizada para agregar diferentes palavras-chave na mesma pesquisa. E por sua vez a conjunção *OR*” foi utilizada para agregar alternativas às palavras-chave inicialmente identificadas.

Como parte do processo de pesquisa e seleção de artigos a integrar o estudo foram definidos critérios de inclusão e exclusão, permitindo assim filtrar a pesquisa. Assim, através desses critérios foi possível selecionar os artigos mais relevantes para o estudo e excluir os não relevantes ao longo da pesquisa. Os critérios de inclusão definidos são: 1) a data de publicação dos artigos – apenas foram considerados artigos que datassem o período temporal compreendido entre 2017 e 2023 de modo a restringir o estudo à literatura mais recente acerca da temática em estudo; 2) o idioma de escrita – apenas foram considerados para inclusão artigos em inglês ou português; 3) tipologia da publicação – apenas

foram considerados para inclusão artigos publicados em revistas ou jornais científicos com *peer review*; e por último 4) serão incluídos exclusivamente estudos que tratem explicitamente o tema em análise. Neste seguimento foram então excluídas obras literárias cujo idioma não fosse português ou inglês bem como todas as obras literárias consideradas "literatura cinzenta" (teses de mestrado, relatórios de estágio, artigos de opinião e comentários).

1.2. Seleção de artigos

A pesquisa bibliográfica foi realizada a 21 de abril de 2023 através da introdução das palavras e expressões-chave nas bases de dados acima mencionadas. Após aplicar filtros de pesquisa de acordo com os critérios de inclusão e exclusão previamente definidos, foi obtido um total de 352 artigos, dos quais 328 provieram da EBSCO e 24 da *Web of Science*. Na Tabela 1 é possível observar os resultados da pesquisa.

Primeira Pesquisa (realizada a 21 de abril de 2023)	Bases de dados	
	Web of Science	EBSCO
Termo de pesquisa: ("Toxic Leadership" OR "Toxic leader behaviours" OR "Toxic Organizations" OR "Toxic Work Environment") AND ("Mental Health at Work" OR "Mental Health") AND ("Organizational Context" OR "Work Environment" OR "Company Environment")	n=24	n=328
	N=352	

Tabela 1. Número de artigos encontrados na pesquisa

Seguiu-se a seleção dos artigos. Foi realizada a análise e seleção dos artigos obtidos, em diferentes fases, que permitiu excluir todos os artigos que não estavam relacionados com o tema das lideranças tóxicas nem as relacionavam

com a saúde mental dos colaboradores. Este processo de análise e seleção dos encontra-se clarificado na Figura 2, através do diagrama de PRISMA (Mother et al., 2009).

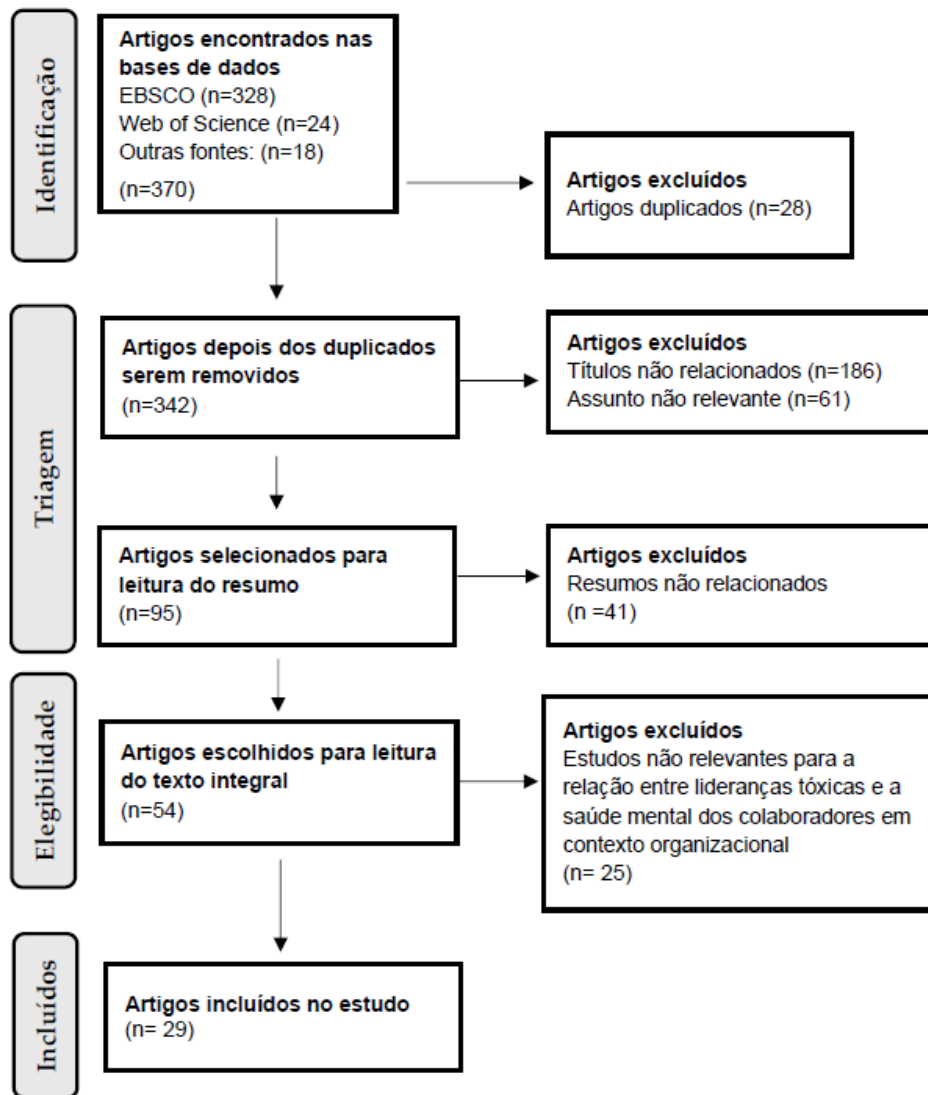


Figura 2. Diagrama de PRISMA referente ao processo de seleção dos artigos para a amostra

O Diagrama de PRISMA representa o processo de seleção dos artigos a incluir no estudo, de acordo com a sua relevância e pertinência para o tema. Apresenta de forma clara as diversas etapas do processo de seleção e os critérios que justificam a inclusão e exclusão dos artigos. Na fase inicial de

identificação dos artigos, foram encontrados 352 artigos, 320 provenientes da base de dados *EBSCO* e 24 da base de dados *Web of Science*. Posteriormente foi feita uma segunda pesquisa em bases de dados adicionais, a *Scopus*, o *Google Scholar* e o *B-on* onde foram encontrados mais 18 artigos relevantes para análise. Após percorrer as diferentes fases de análise e seleção dos estudos chegou-se assim a 29 artigos considerados relevantes para o tema que integram a amostra desta meta-análise qualitativa.

2. Análise de conteúdo

Como parte do processo da meta-análise qualitativa, após a definição da amostra, foi realizada uma análise detalhada da informação. A análise de conteúdo é uma técnica de investigação e de tratamento de informação. Trata-se de um processo que permite a análise detalhado dos textos e a respetiva categorização, de acordo com critérios estabelecidos previamente (Bardin, 1977). O objetivo desta técnica é transformar, de forma sistemática e através de diferentes fases, uma quantidade significativa de informação num resumo organizado das principais conclusões obtidas (Erlingsson & Brysiewicz, 2017). Assim, neste estudo, a primeira fase correspondeu à leitura dos artigos, para chegar a uma compreensão geral dos textos posteriormente, dividir, de forma intuitiva, a informação em diferentes unidades. O objetivo desta fase foi a identificação de eventuais padrões de informação e, depois, os principais temas e conceitos relacionados. Na fase seguinte, os temas e conceitos foram analisados e confrontados com o conhecimento obtido anteriormente. Essa reflexão permitiu agrupar a informação em em temas e subtemas. Finalmente, e após a operacionalização dos subtemas, seguiu-se a idos principais resultados analisados para as categorias identificadas.

A figura 3 sistematiza os temas e subtemas encontrados na amostra do presente estudo, através do processo descrito. Esta categorização constituiu o ponto de partida para o tratamento dos resultados realizado nesta meta-análise qualitativa, apresentados e discutidos na secção seguinte.

Tema	Subtema	Artigos
Lideranças Tóxicas	Comportamentos tóxicos	<i>"Chinese nurses' perceptions on toxic leadership behaviours of nurse managers: A qualitative study"</i>
		<i>"Toxic Leadership and the Masculinity Contest Culture: How win or die" cultures breed abusive Leadership"</i>
		<i>"Evaluating Organizational Hypocrisy within Universities as Toxic Leadership Behaviour"</i>
	Cultura organizacional	<i>"Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Paskistan"</i>
		<i>"Auxiliaries to Abusive Supervisors: The Spillover Effects of Peer Mistreatment on Employee Performance"</i>
		<i>"Impact of Toxic Leadership on Employee Performance"</i>
	Produtividade	<i>"Toxic Leadership behaviour of nurse managers on perceived job satisfaction and productivity of nursing workforce in sub-Saharan Ghana: a multi-centre cross-sectional study"</i>
		<i>"An Empirical Study Analysing Job Productivity in Toxic Workplace Environments"</i>
		<i>"Toxic Leadership behaviour of nurse managers on perceived job satisfaction and productivity of nursing workforce in sub-Saharan Ghana: a multi-centre cross-sectional study"</i>
		<i>"Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Paskistan"</i>
		<i>"Does an abusive climate promote performance: an investigation of public sector hospitals of Pakistan"</i>
		<i>"Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behaviour and Organizational Performance"</i>

		"Toxic Leadership: Behaviours, Characteristics, and Consequences"
	Intenção de Rotatividade	"The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations"
		"Examining Toxic Leadership: An Integrated Framework for Organizational Recovery"
	Satisfação com o trabalho	"Impact of Toxic Leadership on Employee Performance"
		"Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: the mediating role of job satisfaction"
		"The mediating role of burnout syndrome in Toxic Leadership and job satisfaction in organizations"
Saúde Mental dos colaboradores		"How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing"
	Esgotamento emocional	"When Power Hurts: An Explorative Study on the relationship Between Toxic Leadership, Emotional Exhaustion, Turnover Intention and job Satisfaction"
		Examining Nurses' Vengeful Behaviours: The Effects of Toxic Leadership and Psychological Well-Being"
		"The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion"
	Burnout	"When Power Hurts: An Explorative Study on the relationship Between Toxic Leadership, Emotional Exhaustion, Turnover Intention and job Satisfaction"
		"The mediating role of burnout syndrome in Toxic Leadership and job satisfaction in organizations"
	Estratégias de enfrentamento	"Hell Is Empty, and All the Devils Are Here: Nexus between Toxic Leadership, Crisis Communication, and Resilience in COVID-19 Tourism"
		"Does an abusive climate promote performance: an investigation of public sector hospitals of Pakistan"
		"Understanding the Followers of Toxic Leaders: Toxic Illusio and Personal Uncertainty"

		"Toxic Leadership: emotional distress and coping strategy"
		"The Role of Toxic Leadership and Perceived Organizational Support on Academic Staff's Psychological Distress"
	Suporte Organizacional	"The Effect of Toxic Workplace Environments on Employee Engagement: Mediating Roles of Employee's Wellbeing and Organization Support"
		"Toxic Leadership Styles as Predictors Of Psychological Distress Among Civil Servants In Anambra State"
		"An Empirical Investigation of Toxic Leadership Traits Impacts on Workplace Climate and Harassment"
Papel da Gestão de Recursos Humanos na prevenção e mitigação	Formação e desenvolvimento	"Far Away, So Close? The Role of Destructive Leadership in the Job Demands – Resources and Recovery Model in Emergency Telework"
		"An Empirical Study Analysing Job Productivity in Toxic Workplace Environments"
		"Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting"
	Recrutamento e seleção	"Impact of Toxic Leadership on Employee Performance"
		"An Empirical Study Analysing Job Productivity in Toxic Workplace Environments"
	Práticas organizacionais preventivas	"Impact of Toxic Leadership on Employee Performance"
		"An Empirical Study Analysing Job Productivity in Toxic Workplace Environments"
		"Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behaviour and Organizational Performance"

Figura 3. Identificação dos artigos incluídos na revisão sistemática da literatura e indexação aos temas e subtemas

Capítulo 3

Apresentação e discussão de resultados

Neste capítulo procedemos à apresentação e discussão dos resultados. Para cada subtema destacado serão apresentados numa primeira fase os principais resultados encontrados na amostra bibliográfica, a interpretação dos mesmos e as principais conclusões.

A saúde mental tem sido um tema muito central, espelhando uma mudança de paradigma acerca da forma como se olha para os colaboradores no contexto organizacional. O trabalho tem um peso muito significativo na vida das pessoas e é cada vez mais reconhecido o impacto que as condições em que as pessoas o realizam pode ter no seu bem-estar. Vimos no enquadramento teórico do presente trabalho que a liderança de uma organização tem um papel crucial na gestão dos colaboradores e do seu bem-estar. A literatura dos últimos 5 anos tem procurado compreender as diferentes implicações das lideranças tóxicas na vida dos colaboradores em contexto de trabalho, nomeadamente no que diz respeito ao impacto na saúde mental dos mesmos. Ademais, os autores que se debruçam sobre este tema procuram contribuir para o conhecimento científico apresentando práticas e estratégias que as organizações devem implementar com o intuito de evitar ou mitigar este impacto.

Como suporte na preparação da discussão de resultados, a informação analisada nos estudos que constituem a amostra foi organizada numa tabela por categorias de acordo com os temas e subtemas estabelecidos. A figura 4

apresenta a categorização de forma resumida, sendo que a versão completa poderá ser consultada em apêndice ao presente trabalho.

Tema	Subtema	Descrição	Excertos Exemplificativos
Lideranças Tóxicas	Comportamentos tóxicos	Comportamentos tóxicos consistem num conjunto de ações voluntárias que vão contra a norma previamente estabelecida, impactando negativamente quem os rodeia (Lubit, 2004)	“Respondents were asked to recall specific instances of toxic leadership behaviours that they or their colleagues had experienced (...) toxic leadership behaviours: negative feedback, ignoring, unfair treatment, self-centeredness, excessive pressure, work inaction” (Guo et al., 2022, p.3259)
	Cultura organizacional	As lideranças tóxicas prosperam em organizações com culturas tóxicas, em que o próprio sistema, os valores e os hábitos da organização promovem os comportamentos tóxicos (Kusy & Holloway, 2009)	“Mostly, organizational or corporate culture is driven from the top-down approach, and if the leadership does not care for toxic environment, it can be very difficult to shift the culture” (Anjum & Ming, 2018, p.685)
	Produtividade	É esperado que os líderes motivem os seus colaboradores para que estes aumentem a produtividade, colocando mais esforço no seu trabalho. No entanto, quando se trata de uma liderança tóxica, o efeito é o contrário e a produtividade tende a diminuir (Reed & Bullis, 2009)	“When an employee feels negatively about the organization, he/she tends to compromise the productivity level of his/her performance” (Anjum & Ming, 2018, p.685)
	Intenção de rotatividade	A intenção de deixar a organização é uma das consequências da existência de uma liderança tóxica que representa, por um lado a perda de talento e por outro o aumento de custos com recrutamento e formação de novos colaboradores e períodos disfuncionais (Kumar et al., 2012)	“When one or a combination of these consequences of toxic leadership become reality, the logical conclusion for many followers is to leave the organization.” (Gandolfi & Stone, 2022, p.23)
	Satisfação com o trabalho	A satisfação com o trabalho consiste no nível de contentamento do colaborador em relação ao ambiente e condições do trabalho, nomeadamente a liderança. Quando esta é tóxica geralmente impacta a satisfação com o trabalho de forma negativa (Reyhanlioğlu & Akın 2016).	“Toxic leaders create contexts in which service members are less civilized to one another, which in turn will result in lower job satisfaction” (Wolor et al., 2022, p.6)

	Esgotamento Emocional	O esgotamento emocional é um estado de exaustão que as pessoas podem atingir quando expostos a uma liderança tóxica, caracterizado por baixa autoestima, insatisfação profunda, tristeza e desapontamento (Kusy & Holloway, 2009).	“Furthermore, it is also noted that the workers’ health is affected by high job demands and work pressures; as a result, effects such as headaches, personality disorders, anxiety disorders, insomnia and depression” (Rasool et al., 2021, p.11)
Saúde Mental dos colaboradores	<i>Burnout</i>	O <i>burnout</i> é o resultado de um nível de exaustão decorrente do esforço mental e físico prolongado, despoletado pelas condições de trabalho, nomeadamente o estilo comportamental dos líderes (Uzunbacak et al. 2019)	“The leaders who have an abusive and authoritarian style (toxic) have a negative impact on their subordinates who become, unfortunately, frustrated by work, developing burnout syndrome” (Gravili & Meirinhos, 2022, p.183)
	Estratégias de enfrentamento	Estratégias de enfrentamento consiste num conjunto de ações específicas que os colaboradores concretizam para lidar com os efeitos negativos e as emoções negativas que os líderes tóxicos despertam (Krischer et al., 2010)	“In the present study, it was found that subordinates reported higher usage of adaptive coping, rather than assertive and avoidance coping mechanisms to deal with toxic bosses” (Bhandarker & Rai, 2019, p.72)

Papel da Gestão de Recursos Humanos na prevenção e mitigação	Suporte Organizacional	O suporte organizacional é uma função crítica das organizações quando estamos perante lideranças tóxicas. Refere-se ao apoio percebido das organizações pelos liderados, em que estas procuram atender às necessidades e exigências emocionais dos colaboradores (Kanliang & Qin, 2008).	“The organization should also create a social support environment (...) by implementing effective employee relations by encouraging them to access the more extensive social network and have friends within organizations” (Nnaebue et al., 2022, p.116)
	Formação e desenvolvimento	O processo de formação e desenvolvimento consiste num processo contínuo de aprendizagem que permite por um lado que os líderes evoluam no seu desempenho e por outro capacitar os colaboradores para ultrapassar desafios do contexto de trabalho (Andresen et al., 2020).	“Training programs for managers may allow them to develop and implement new managerial practices, with attention to toxic behaviour and to the organizational habits toward control and power over followers.” ((Dolce et al., 2020, p.16)
	Recrutamento e seleção	O processo de recrutamento e seleção é executado pela GRH e consiste no processo de análise e escolha do perfil adequado à função pretendida. A análise cuidada dos perfis permite detetar traços tóxicos e evitar a seleção de candidatos com essa tendência (Armstrong & Taylor, 2017)	“First, the process of screening and selection of leaders. The employee search and selection committee charged with recruiting, choosing, and promoting personnel must be able to recognize potentially dangerous applicants” (Wolor et al., 2022, p.7)
	Práticas organizacionais preventivas	Consiste num conjunto de intervenções estruturadas e implementadas para melhorar o bem-estar dos colaboradores, nomeadamente procurando eliminar lideranças tóxicas, prevenindo adversidades (Sinsky et al., 2020)	“This study recommends that in every organization, HR departments and policy makers should develop and implement strict policies for eradicating a toxic workplace environment to make it collaborative and conducive for the employees” (Anjum et al., 2018, p.10)

Figura 4. Categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e respetivos excertos exemplificativos.

1. Lideranças tóxicas

1.1. Comportamentos tóxicos

A existência de lideranças tóxicas no contexto de uma organização é sentida pelos subordinados através dos comportamentos tóxicos dos líderes. Estes tipos de comportamentos traduzem-se em atitudes negativas e prejudiciais para os colaboradores, com o intuito de os prejudicar e impactar negativamente (Guo et al., 2022). Estes autores identificaram seis comportamentos comuns nos líderes tóxicos: atribuir feedback negativo; ignorá-los ou negligenciá-los; tratá-los de forma injusta; exercer pressão; preocupação exclusiva com o próprio bem-estar; e inatividade. Matos et al. (2018) destacam outros comportamentos tóxicos como a falta de empatia e de sensibilidade e intimidar ou menosprezar os subordinados com o intuito de os levar a contribuir para os seus próprios objetivos. Para além disso, tendem a intimidar e humilhar com comportamentos autoritários e ameaçadores. Estes resultados vão ao encontro dos comportamentos identificados por Schmidt (2008) que destacou a força de autoridade, o narcisismo e autopromoção como alguns dos comportamentos que caracterizam uma liderança tóxica.

Contrariamente a esta visão, Yaghi e Yaghi (2018) afirmam que nem sempre identificamos líderes tóxicos através de comportamentos maliciosos. Os líderes tóxicos podem ter comportamentos aparentemente amigáveis e bondosos que os autores identificam como hipocrisia. Acaba por ser um lado mais suave dos comportamentos tóxicos, pois passam muitas vezes despercebidos.

Em suma, é possível concluir que não existe um conjunto de comportamentos específicos que nos permita identificar e caracterizar líderes tóxicos. No entanto, existe em comum uma intenção negativa para com os subordinados, muitas vezes impulsionada pelo traço narcisista comum a este

tipo de líderes, que se preocupam apenas com os seus próprios objetivos e estão dispostos a tudo para os alcançar (Matos et al., 2018). É importante compreender quando é que os comportamentos dos líderes são de facto mal-intencionados, para que se consiga corrigir e evitar consequências graves.

1.2. Cultura organizacional

A cultura organizacional é um tema bastante abordado quando procuramos estudar o impacto das lideranças tóxicas nos colaboradores no contexto de uma organização. Apesar de o estilo de liderança não definir necessariamente a cultura de uma organização, estes dois fatores estão inevitavelmente ligados. Uma parte significativa das organizações funcionam sob uma hierarquia “*top-down*”, do topo para baixo, em que os líderes estão naturalmente no topo da hierarquia (Anjum & Ming, 2018). Dada a sua posição, estes tornam-se o ponto de referência para os colaboradores e representam a organização perante os mesmos, que muitas vezes procuram seguir as suas pisadas.

Com base na Teoria da Aprendizagem Social, Bay e Lin (2021) e Tahir et al., (2022) consideram que quando os líderes de uma organização têm comportamentos tóxicos face aos seus liderados, colaboradores terceiros que percebem esses comportamentos poderão repercuti-los para com as vítimas. Absorvem esses comportamentos como exemplo de como lidar com os colegas de trabalho e acabam eles próprios por se tornarem tóxicos. Isto acaba por ser passado entre gerações, enraizando muitas vezes na cultura da empresa (Wolor et al., 2022).

Por outro lado, Ofei et al., (2022) argumentam que por vezes os líderes enquanto pessoas não têm à partida traços de toxicidade, mas quando estão

numa organização com uma cultura tóxica, poderão ser absorvidos por essa cultura, adotando valores e comportamentos tóxicos na sua liderança.

Em estudos anteriores já tinha surgido através de Padilla et al. (2007) o destaque para o papel do ambiente e o contexto da organização. Os autores defendem que o ambiente da organização poderia promover comportamentos tóxicos não só dos líderes para com os liderados, mas também entre os próprios colaboradores. É possível concluir que as lideranças tóxicas e a cultura organizacional têm uma relação de mútua influência. A existência de uma liderança tóxica pode levar a que a cultura da organização se transforme numa cultura tóxica. Da mesma forma, quando a cultura da organização já é caracterizada por toxicidade, é propenso a que as lideranças tóxicas surjam e prosperem.

1.3. Produtividade

A produtividade de uma organização está sempre dependente da produtividade dos seus colaboradores, uma vez que são eles que produzem ou permitem produzir. A existência de uma liderança tóxica leva a que os colaboradores se sintam desconfortáveis no local de trabalho, comprometendo a sua motivação e conseqüentemente o desempenho e produtividade (Anjum et al., 2018; Saqib & Arif, 2017). A diminuição da produtividade dos colaboradores visados pode acabar por afetar a produtividade e o sucesso de toda a organização. Os autores Anjum e Ming (2018) procuraram compreender que fatores afetam realmente a produtividade dos colaboradores num contexto de trabalho tóxico. Concluíram que as lideranças tóxicas estão positivamente correlacionadas com o nível de stress e insatisfação dos colaboradores. Perante este cenário, os colaboradores desenvolvem um sentimento negativo, não só

para com os seus supervisores, mas para com a organização. Isto leva a um crescente descomprometimento e a um desempenho insatisfatório nas funções que desempenham. Para Ofei et al. (2022), quando estamos perante lideranças tóxicas, é bastante comum que estas sejam caracterizadas por falta de apoio aos colaboradores, que é um fator mediador entre os líderes tóxicos e a diminuição da produtividade.

Por outro lado, os autores Tahir et al., (2022) expõem um cenário em que as lideranças tóxicas pode promover a produtividade dos colaboradores. De acordo com os resultados do seu estudo, por vezes os liderados alvo de comportamentos tóxicos por parte dos seus líderes, sobretudo no que diz respeito à avaliação negativa do seu trabalho, tendem a melhorar a produtividade de modo a evitar que esses comportamentos se repitam. Ou seja, os colaboradores esforçam-se para serem mais produtivos para evitar que os líderes voltem a agir negativamente. No entanto, é perceptível que perante este cenário a produtividade aumenta sustentada pelo medo, o que não é de todo saudável e sustentável a médio e longo prazo.

Os estudos consultados anteriores destacavam apenas o impacto negativo das lideranças tóxicas na produtividade. Meta e Maheshwari (2013) também defendiam que existe um impacto muito significativo das lideranças na motivação, na produtividade e na qualidade de desempenho dos colaboradores. Em todo o caso, podemos concluir que tal como Settoon et al. (1996) alegava, o rendimento do colaborador no trabalho estará dependente da sua perceção e da forma como recebe os comportamentos da liderança.

1.4. Intenção de rotatividade

Atualmente vivemos num contexto em que a mudança de trabalho é encarada como uma solução fácil quando os colaboradores não estão satisfeitos.

Assim, é crescente a preocupação por parte das organizações em reter os melhores colaboradores e evitar perdê-los para os competidores. São várias as razões que podem levar um colaborador a querer sair da organização, nomeadamente a liderança, pois acaba por ter um papel de destaque no dia-a-dia de trabalho.

Os autores Gandolfi e Stone (2022) comprovaram que a exposição dos colaboradores a uma liderança tóxica pode comprometer o bem-estar do colaborador. Quando essa exposição afeta o seu bem-estar, sobretudo não havendo perspectiva de mudança, os colaboradores desenvolvem vontade de sair da organização. Para além do bem-estar como mediador, Hughes (2022) aborda a confiança como outro mediador entre as lideranças tóxicas e a saída dos colaboradores da organização. O autor afirma que quando não existe confiança no líder, os colaboradores deixam de sentir confiança na própria organização, o que leva a que procurem outro emprego.

Também os autores Hattab et al. (2022) estudaram o impacto da liderança tóxica na intenção de rotatividade dos colaboradores e concluíram que de facto a exposição a comportamentos maliciosos dos líderes pode levar à intenção de saída dos colaboradores da organização. No entanto, apesar de existir esta tendência, os autores destacam que há colaboradores que optam por permanecer na organização. Estes casos são igualmente preocupantes, porque perante exposição a lideranças tóxicas, tendencialmente a intenção de saída vai aumentando e com ela a frustração. Isto leva a que os colaboradores optem por retaliar e atuem de forma contraproducente enquanto lá permanecem.

As conclusões acerca deste tema na literatura científica consultada dos últimos 5 anos são semelhantes às conclusões dos estudos mais antigos analisados anteriormente. Autores como Carlson et al. (2012) defendiam que as lideranças tóxicas levavam a que os colaboradores optassem por sair da organização. Por outro lado, Pelletier (2010) e Reed e Bullis (2009) concluíram

que os colaboradores tinham tendência a tolerar os comportamentos dos líderes tóxicos e a conformarem-se com essa realidade. O que segundo os autores levava muitas vezes a que os próprios colaboradores adotassem esse tipo de valores e comportamentos.

Em todo o caso, é possível concluir que independentemente de contribuírem diretamente ou não para a intenção de rotatividade, os colaboradores desenvolvem um sentimento negativo pela organização que trará consequências para a mesma. Trabalham sob medo e stress; revoltam-se e procuram prejudicar a organização de forma intencional; ou optam mesmo por sair. A intenção de saída acarreta sempre um impacto negativo para a organização porque ou se perdem colaboradores, ou mesmo conseguindo mantê-los estes não terão à partida o melhor desempenho.

1.5. Satisfação com o trabalho

A satisfação no trabalho é uma das dimensões mais abordadas na literatura quando analisamos a incidência de uma liderança tóxica no contexto de uma organização. Budak e Erdal (2022) analisaram o impacto da liderança tóxica baseada em três dimensões da satisfação do trabalho: a satisfação do trabalho, baseada nos comportamentos dos líderes; no salário e antiguidade; e nas políticas internas da organização. A primeira dimensão foi a mais significativa nos resultados, ou seja, a liderança tóxica tem o maior impacto negativo na satisfação do trabalho induzida pelos comportamentos dos líderes. E em menor dimensão por meio do salário e antiguidade e pela política da empresa.

Wolor et al. (2022) também exploraram o impacto que uma liderança tóxica pode ter na satisfação no trabalho. Os autores explicam que os líderes tóxicos têm comportamentos pouco civilizados e criam contextos de trabalho onde não

existe respeito. Não só na relação líder-subordinado, mas também nas relações entre colegas. Inevitavelmente a predisposição da pessoa para o trabalho é afetada. Por muito que os colaboradores gostem da função que desempenham, o facto de não terem à sua volta condições favoráveis para a desempenhar, diminui a satisfação no trabalho.

Por outro lado, Ofei et al. (2023) exploraram a satisfação no trabalho como um intermediário entre a liderança tóxica e a saída dos colaboradores da organização. É indiscutível para os autores que uma liderança tóxica traz consequências graves, no entanto, defendem que se os colaboradores liderados por líderes tóxicos estiverem satisfeitos com o trabalho, pode aliviar esse impacto.

Os autores destacados no enquadramento teórico, como Schyns e Schilling (2013) e Burton et al. (2006) partilham, de forma generalizada a visão de que a exposição dos colaboradores a uma liderança tóxica afeta a satisfação e o bem-estar no trabalho. Burton et al. (2006) destacam os problemas relacionados com a saúde mental como agravante da insatisfação no trabalho quando expostos a lideranças tóxicas. Assim como Wei et al. (2005) afirmam que lideranças tóxicas afetam a saúde mental dos colaboradores que por sua vez diminui a satisfação no trabalho. Verifiquemos no ponto seguinte, com detalhe, o impacto direto das lideranças tóxicas na saúde mental dos colaboradores.

2. Saúde mental dos colaboradores

2.1. Esgotamento emocional

Reconhecer e respeitar as emoções dos colaboradores permite não só fortalecer as ligações entre colegas de trabalho, mas também criar um ambiente

de trabalho positivo para todos. Nesse sentido, tem-se debatido acerca do contributo que uma liderança tóxica pode ter no estado emocional dos colaboradores, sobretudo quando levados a um estado de esgotamento. Os autores Gravili e Meirinhos, (2022) comprovaram que o líder é quem mais poderá proporcionar condições que influenciem negativamente a capacidade dos colaboradores para trabalhar e levá-los a um estado de esgotamento emocional. Rasool et al. (2021) descrevem que este estado poderá ser provocado pela pressão excessiva dos líderes e pela exigência que colocam no trabalho dos colaboradores. Esta pode levar a diversas consequências do foro psicológico e emocional como dores de cabeça, ansiedade, insónias e transtornos de personalidade, que levam o colaborador a atingir esse estado.

Para além disso, este efeito negativo na saúde mental pode perdurar a longo prazo (Koç et al., 2022). Os autores comprovaram que de facto a exposição dos colaboradores a uma liderança tóxica leva a uma maior probabilidade de estes atingirem um estado de esgotamento emocional. Além disso, procuraram compreender o papel da motivação intrínseca para o trabalho como moderador entre estes dois fatores. Concluíram que os colaboradores com um nível de motivação intrínseca mais elevado tendem a sofrer menos de esgotamento emocional.

Dejours (1988) também alegava que fatores intrínsecos aos indivíduos têm um peso significativo na propensão para o desenvolvimento de problemas de saúde mental. Contudo, os fatores que têm maior destaque na literatura consultada acabam por ser fatores extrínsecos, como tínhamos visto anteriormente. A OMS (2001) alega que fatores como as práticas e políticas definidas pela empresa, os horários de trabalho e o controlo excessivo pela liderança, a falta de autonomia e a má comunicação e relação com os colegas são fatores que criam más condições de trabalho e podem despoletar problemas no foro emocional, psicológico e até físico dos colaboradores. Assim,

é possível concluir que uma liderança tóxica que promova más condições de trabalho aos seus colaboradores pode contribuir significativamente para o esgotamento emocional dos mesmos. No entanto, a dimensão deste impacto poderá estar dependente da forma como é percebido e processado pelos colaboradores, com base em fatores intrínsecos como a personalidade e a estrutura psicológica e emocional.

2.2. *Burnout*

A síndrome de *burnout*, também denominada por esgotamento profissional manifesta-se nos colaboradores quando estes experienciam um conjunto de situações negativas no trabalho de forma persistente (Budak & Erdal, 2022). É caracterizado por um cansaço extremo que afeta a motivação do colaborador e esgota a capacidade emocional, psicológica e até física dos indivíduos para o trabalho, afetando-o negativamente em diferentes aspetos da sua vida (Gravili & Meirinhos, 2022).

Para a concretização do seu estudo acerca do impacto das lideranças tóxicas na síndrome de *burnout*, os autores Budak e Erdal (2022), partiram da conclusão de vários estudos anteriores que dividiam o *burnout* em três dimensões: a despersonalização, caracterizada pelo desgaste e falta de energia dos indivíduos; o *problem solving* que se traduz no distanciamento das pessoas à sua volta, tratando-as de forma negativa, como objetos; e a indução pelo sucesso pessoal, que se traduz na diminuição da autoconfiança e no constante sentimento de fracasso e culpa. Concluíram que as lideranças tóxicas têm de facto um impacto significativo no desenvolvimento da síndrome de *burnout*, nas três dimensões destacadas e contribuem para o desenvolvimento da síndrome. A existência de uma liderança tóxica, leva os colaboradores a um estado de esgotamento excessivo caracterizado, nomeadamente pela despersonalização

deles próprios, pela diminuição significativa da sensação de realização pessoal e pelo afastamento das pessoas que os rodeiam.

Também os autores Gravili e Meirinhos (2022) concluíram que os líderes que adotam uma forma de liderar tóxica podem levar ao desenvolvimento da síndrome de *burnout* nos seus subordinados. A incidência da liderança tóxica pode levar a que os colaboradores se sintam frustrados pelo trabalho, ficando cada mais negativos em relação a tudo o que os rodeia no trabalho e a eles próprios.

Os resultados do presente estudo vão ao encontro das conclusões anteriores expostas no enquadramento teórico. Maslach et al. (2001) apontam a síndrome de *burnout* como uma condição de exaustão emocional, psicológica e física extrema desenvolvida no trabalho e em consequência das condições negativas e frustrações percebidas pelos colaboradores. As lideranças tóxicas têm um papel crucial nas condições de trabalho proporcionadas aos colaboradores, pois são geralmente responsáveis por essa gestão. Quando estamos perante lideranças tóxicas, vimos que estas são caracterizadas por comportamentos tóxicos e pela promoção de condições inadequadas, desencadeando consequências negativas como a síndrome de *burnout*.

2.3. Estratégias de enfrentamento

Os líderes de uma organização, de forma geral, estão expostos a elevados níveis de pressão que tendem a descarregar nos seus subordinados (Tahir et al., 2022). Transferem toda a energia negativa para os seus subordinados, sob a forma de liderança tóxica, que poderá despoletar diferentes reações por parte dos mesmos. Uma das formas abordadas na literatura consultada de os colaboradores responderem aos comportamentos dos líderes tóxicos é

juntarem-se a eles. Mergen e Ozbilgin (2021) exploraram e apresentam o conceito de “*toxic illuso*”, em que os colaboradores criam um certo fascínio pelos líderes tóxicos e optam por admirá-los e segui-los. Os autores acreditam que isto acontece maioritariamente com colaboradores menos confiantes que admiram a força dos líderes tóxicos e sentem-se mais protegidos e salvaguardados ao estarem ao lado deles. E não contra eles. Quando os liderados optam por esta forma de lidar com líderes tóxicos estão no fundo a compactuar com essa postura.

Ao analisar a literatura consultada encontra-se algum destaque a três outras estratégias de enfrentamento: a estratégia de enfrentamento assertiva, adaptativa e de evitação (Bhandarker & Rai, 2019; Koo & Zaman, 2022). Os estudos científicos consultados no enquadramento teórico também destacavam estas três estratégias de enfrentamento como as mais utilizadas pelos colaboradores (Krischer et al., 2010; Webster et al., 2016).

A estratégia de enfrentamento assertiva acontece quando os colaboradores não se conformam e optam por reportar o comportamento tóxico dos líderes ou agir de alguma forma em resposta aos seus comportamentos. A estratégia de enfrentamento de evitação, ocorre quando os colaboradores optam por se distanciarem dos líderes tóxicos e evitar interações. A estratégia adaptativa surge quando os colaboradores procuram criar uma relação positiva com os líderes tóxicos, adaptando-se aos seus comportamentos.

Os resultados obtidos nos estudos consultados dos últimos 5 anos destacam a utilização de estratégias de enfrentamento adaptativas como a mais comum entre os liderados (Bhandarker & Rai, 2019; Koo & Zaman, 2022). Os colaboradores vêm a liderança tóxica como algo passageiro e preferem manter uma relação positiva com os seus líderes para não se prejudicarem ainda mais. No seguimento desta lógica, a segunda estratégia mais usada é a de evitação. Os colaboradores preferem evitar o confronto e recorrer ao silêncio.

Os autores Zoo e Zaman (2022) concluíram ainda que a comunicação pode ser um mediador chave entre as lideranças tóxicas e as estratégias de enfrentamentos dos colaboradores. Afirmam que a estratégia de enfrentamento de evitação é prejudicial aos colaboradores, aos líderes tóxicos e à própria organização. É importante que a organização incentive à comunicação para que estas situações sejam devidamente identificadas e resolvidas.

3. Papel da gestão de recursos humanos na prevenção e mitigação

3.1. Suporte organizacional

A GRH pode desempenhar um papel crucial na prevenção e mitigação do impacto das lideranças tóxicas na saúde mental dos colaboradores. É o departamento responsável pelo bem-estar dos colaboradores e deve ter a capacidade de identificar sinais precoces da existência de líderes tóxicos, bem como implementar medidas e estratégias que mitiguem esse tipo de práticas (Wolor et al., 2022).

O suporte organizacional é uma das formas apontadas na literatura consultada para mitigar e prevenir o impacto negativo das lideranças tóxicas. Os colaboradores percebem o suporte organizacional através do sentimento de justiça, da recompensa, do apoio percebido e condições favoráveis ao trabalho (Thapa et al., 2022). O suporte organizacional contribui para diminuir a incidência das lideranças tóxicas na organização e atenuar o seu impacto na saúde mental e emocional dos colaboradores. Ao sentirem-se apoiados pela estrutura da organização, os colaboradores são geralmente mais capazes de lidar com os líderes tóxicos pois sentem-se mais confiantes para enfrentar e

ultrapassar os desafios. Omar e Ahmad (2020) argumentam que isto acontece porque os colaboradores cuja saúde mental é impactada, têm geralmente pouca capacidade para lidar com a depressão, a ansiedade, o *burnout*, entre outros fenómenos. Se perceberem que existe preocupação e apoio por parte da organização, tendem a sentir-se mais confiantes e a procurar ou aceitar ferramentas para enfrentar o problema.

Para além disso, as organizações podem também apoiar os colaboradores incentivando a que se apoiem uns aos outros (Nnaebue et al., 2022; Omar & Ahmad, 2020). Permite que os colaboradores aprofundem as relações existentes entre eles e incentiva a que aumentem o leque de suporte dentro da organização. Para os autores este é um fator chave para promover o bem-estar na organização e enfrentar angústias psicológica e emocionais. Por outro lado, quando o suporte social é menor, os colaboradores tendem a isolarem-se e a não procurar ajuda. Estas conclusões reforçam as conclusões apresentadas anteriormente por Frost (2003) que defendia que a GRH deveria aplicar estratégias de suporte constante aos colaboradores, procurando potenciar o seu bem-estar na organização. É possível concluir que de facto se a organização prestar o apoio necessário aos colaboradores, o impacto negativo na sua saúde mental será menor, mesmo perante uma liderança tóxica.

3.2. Formação e desenvolvimento

A formação e desenvolvimento é um fator chave para a evolução dos colaboradores, enquanto profissionais e enquanto pessoas e uma das funções de destaque do departamento de Recursos Humanos. Uma das ações propostas prende-se com a implementação de ações de formação focadas no desenvolvimento de *soft skills* dos líderes (Abbas & Saad, 2020). Devem ser

promovidas e trabalhadas *skills* como a empatia, a comunicação e a colaboração de modo a preparar os líderes para desempenhar melhor a sua função. É igualmente importante formar os colaboradores para lidar com líderes tóxicos (Dolce et al., 2020). Ainda que não resolva o problema de raiz, aprender a lidar com o stress, a controlar as emoções e a fortalecer a sua capacidade de se abstrair dos problemas, pode ser uma boa ferramenta para atenuar o impacto que os líderes tóxicos podem ter na saúde mental dos colaboradores. Ademais, também é sugerida a formação para garantir que os colaboradores conseguem identificar e enfrentar lideranças tóxicas (Anjum et al., 2018). Os autores sugerem um programa formativo assente em casos reais, que espelhe os principais desafios identificados ao lidar com este tipo de liderança, bem como orientação para enfrentar o problema. Finalmente, o autor Baloyi (2020) dá ênfase à importância de as organizações apostarem na formação e desenvolvimento dos futuros líderes. Isto é, identificar e capacitar colaboradores aspirantes a cargos de líder.

Importa destacar ainda as conclusões de Frost (2003) relativamente à importância de as organizações implementarem um sistema de avaliação e feedback das chefias que conte com a participação dos seus subordinados e *stakeholders* envolvidos. Esta medida permitirá tirar conclusões mais realistas acerca da sua liderança e do impacto que tem nas pessoas à sua volta. E além disso, pode ser usada como uma ferramenta de desenvolvimento dos líderes, pois permitirá que compreendam em que aspetos estão a falhar e que oportunidades de melhoria têm.

Todas estas abordagens de formação e traduzem-se numa prática de GRH importante para atenuar não só a existência de lideranças tóxicas, como o impacto na saúde mental dos colaboradores.

3.3. Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção é uma das funções de destaque no departamento de RH, que permite escolher novos colaboradores para funções específicas da organização. Wolor et al., (2022) sugerem que os gestores de RH devem garantir uma análise cuidada a potenciais traços tóxicos nos candidatos durante o processo de recrutamento e seleção. Isto permitirá detetar logo à partida pessoas com tendência para comportamentos tóxicos e evitar que integrem a organização. Esta prática é especialmente relevante ao recrutar colaboradores para cargos de liderança, ainda que se aplique a qualquer posição uma vez que os colaboradores de hoje poderão vir a ser os líderes do futuro.

Os autores Snow et al. (2021) também destacam esta medida como forma de prevenir e mitigar o impacto das lideranças tóxicas na saúde mental dos colaboradores. Alertam para a importância de capacitar os gestores de RH para a deteção de traços tóxicos nas entrevistas. Para tal, os autores sugerem a inclusão de experts em psicologia comportamental nas entrevistas de posições de liderança para que possam analisar a postura e os comportamentos da pessoa e detetar eventuais tendências para comportamentos tóxicos. Estas conclusões validam os estudos apresentados no enquadramento teórico acerca da importância do recrutamento e seleção na prevenção de lideranças tóxicas. Maxwell (2015) afirma que o processo de recrutamento das organizações poderá facilitar a erradicação de lideranças tóxicas das organizações através da deteção de traços tóxicos ou potencialmente tóxicos nos candidatos e evitar a sua contratação.

Em suma, destaca-se o recrutamento e seleção como uma das práticas de prevenção da existência de lideranças tóxicas nas organizações e consequentemente do impacto que estas têm na saúde mental dos colaboradores. Ao analisarem o potencial para comportamentos tóxicos dos

candidatos, os gestores de recursos humanos poderão evitar o desenvolvimento de lideranças tóxicas na organização.

3.4. Práticas organizacionais preventivas

As organizações deveriam adotar práticas, sobretudo através do papel da Gestão de Recursos Humanos, que permitam eliminar por completo as lideranças tóxicas e promover um ambiente organizacional saudável. Wolor et al. (2022) destacam a importância de promover uma cultura organizacional saudável, assentem em valores e ideais éticos. Para tal, a gestão de recursos humanos deve procurar proporcionar momentos que fomentem boas relações entre todos, o espírito de equipa, a comunicação aberta, a tomada de decisão coletiva. Outra sugestão dos autores passa pela criação de canais de comunicação internos, preferencialmente anónimos, para que os colaboradores possam denunciar e expor casos de comportamentos tóxicos dos seus líderes. Permitirá aos gestores de recursos humanos identificar essas situações e agir em conformidade para assegurar o bem-estar do colaborador. Também Frost (2003) destacou a criação de canais de comunicação internos que permitam às vítimas denunciar situações abusivas dos seus líderes.

A Gestão de Recursos Humanos também é responsável, juntamente com a administração, pela definição do regulamento interno e políticas da empresa. Sobretudo pela verificação do seu cumprimento. Os autores Saqib e Arif (2017) argumentam que devem ser estabelecidas e devidamente comunicadas políticas internas claras de regulamentação de lideranças tóxicas e da conduta dos líderes. É importante que todos os colaboradores saibam identificar líderes tóxicos e acima de tudo que conheçam as consequências de praticar esse estilo de liderança. A existência de uma política rígida poderá ajudar a controlar e a

impedir a eventual ascensão de novos líderes tóxicos. Anjum et al., (2018) corroboram com esta opinião reforçando a importância de existirem políticas claras que abordem temas como a conduta ética que deve ser seguida numa organização, comportamentos que devem ser proibidos e os tipos de linguagem que definem esses comportamentos.

Conclusão

O presente trabalho focou-se no estudo das lideranças tóxicas, procurando compreender de que forma é que estas influenciam a saúde mental dos colaboradores em contexto organizacional. Para tal, foi utilizada a metodologia da meta análise qualitativa, centrando o estudo na literatura científica mais recente acerca deste tema. A investigação destaca um impacto significativo das lideranças tóxicas em diferentes dimensões da vida profissional dos colaboradores e na sua saúde mental.

Vimos que no contexto organizacional, os valores e atitudes dos líderes muitas vezes misturam-se com os da própria organização. Os líderes, pela sua posição podem influenciar a cultura da organização, da mesma forma que vão sendo cada vez mais absorvidos por ela (Anjum & Ming, 2018; Ofei et al., 2022). Gera-se um círculo vicioso que deve ser quebrado, evitando prolongar a existência deste tipo de liderança. A produtividade é um dos principais temas abordados na literatura, como um dos fatores mais afetados pela existência de uma liderança tóxica. A produtividade tende a diminuir quando os colaboradores estão sob este tipo de liderança (Anjum et al., 2018; Saqib & Arif, 2017). No entanto, existe a opinião de que pode na verdade aumentar em cenários em que os colaboradores receiam que os comportamentos tóxicos dos líderes se repitam e fazem o possível para evitar que isso aconteça (Tahir et al., 2022). De qualquer modo, foi possível concluir que mesmo que a produtividade a curto prazo aumente, a longo prazo o impacto será negativo no

bem-estar e na saúde mental dos colaboradores, bem como no sucesso da organização.

Outro fator bastante abordado na literatura consultada é a intenção de rotatividade dos colaboradores. As lideranças tóxicas afetam negativamente os colaboradores ao ponto de aumentar o descomprometimento destes com a organização e aumentar a intenção de saída (Gandolfi & Stone, 2022). Destaca-se também o impacto na satisfação dos colaboradores no trabalho. Quando os líderes agem de forma negativa e com o intuito de prejudicar os colaboradores, não lhes dão as condições e o apoio necessário para que estes se sintam satisfeitos no trabalho (Wolor et al., 2022). Quando os colaboradores lidam diariamente com lideranças tóxicas, a sua felicidade e a predisposição para trabalhar transforma-se numa mera obrigação da qual não retiram satisfação pessoal.

Quando procuramos relacionar as lideranças tóxicas com a saúde mental dos colaboradores, a literatura consultada mostra claramente que existe uma relação negativa. Destacam-se duas dimensões da saúde mental afetadas por este tipo de liderança: o esgotamento emocional e o esgotamento profissional, também denominado de síndrome de *burnout*. Os comportamentos dos líderes tóxicos aliados à pressão excessiva e à falta de reconhecimento do trabalho, causam desconforto aos subordinados (Rasool et al., 2021). Consequências como dores de cabeça, ansiedade, insónias e transtornos de personalidade quando se manifestam em simultâneo, com intensidade e prolongados no tempo levam os colaboradores a atingir um estado de esgotamento emocional (Koç et al., 2022). Paralelamente a literatura aborda o *burnout* como outra consequência significativa das lideranças tóxicas na saúde mental dos colaboradores. É também um fenómeno de desgaste mental extremo e que se reflete em sensações de exaustão, desmotivação e desinteresse levando à incapacidade de trabalhar (Budak & Erdal, 2022; Gravili & Meirinhos).

Perante isto, a literatura aborda a forma como os colaboradores tendem a lidar com a incidência das lideranças tóxicas na sua saúde mental. Há colaboradores que por medo ou falta de confiança optam por se juntarem aos líderes tóxicos, pois acreditam que desta forma o impacto será reduzido (Mergen & Ozbilgin, 2021). Outros optam por enfrentar os líderes com estratégias mais assertivas, adaptativas, ou evitando o contacto (Bhandarker & Rai, 2019; Koo & Zaman, 2022).

De facto, foi possível compreender que o impacto das lideranças tóxicas na saúde mental dos colaboradores em contexto de trabalho pode acontecer de diferentes formas e trazer consequências muito graves e irreversíveis para a vida dos colaboradores e para o sucesso das organizações.

Concluiu-se também que a GRH pode desempenhar um papel fundamental na prevenção e mitigação deste fenómeno através da adoção de práticas e políticas internas que permitam abolir as lideranças tóxicas e transformá-las em lideranças positivas; e atenuar as consequências que as lideranças tóxicas têm na saúde mental dos colaboradores.

Segundo a literatura consultada, as estratégias que a GRH deve aplicar são: o suporte ao colaborador, demonstrando preocupação, procurando agir de forma justa na resolução de conflitos, promovendo boas relações e proporcionando boas condições de trabalho (Omar & Ahmad, 2020; Thapa et al., 2022); planos de formação e desenvolvimento que permitem capacitar os líderes para o cargo que ocupam (Abbas & Saad, 2020) e para os colaboradores saberem identificar líderes tóxicos, enfrentar as adversidades e estarem capacitados para se tornarem bons líderes no futuro (Anjum et al., 2018; Baloyi, 2020; Dolce et al., 2020); desenvolver um processo de recrutamento e seleção que permita detetar este tipo de líderes antes enquanto candidatos, evitando a sua contratação; e por fim, os estudos consultados sugerem algumas práticas organizacionais que promovam uma cultura organizacional positiva como: desenvolver um sistema

justo de avaliação de desempenho e recompensas dos líderes, criar canais de comunicação para denuncia de líderes tóxicos e criar políticas internas contra a prevalência de líderes tóxicos (Saqib & Arif, 2017; Snow et al, 2021; Wolor et al., 2022).

Sendo este estudo desenvolvido no âmbito do Mestrado em GRH, espera-se que de facto possa contribuir para o fortalecimento da prática de GRH através das medidas enunciadas; e ainda alertar as organizações para a importância de cuidar da saúde mental dos colaboradores, garantindo o seu bem-estar no trabalho.

Espera-se também com este estudo contribuir para a comunidade científica, ampliando e complementando a literatura existente acerca da relação entre lideranças tóxicas e a saúde mental. São dois temas que individualmente têm vindo a ganhar destaque em contexto organizacional e individualmente em estudos científicos. Mas existem ainda muito poucos estudos que explorem a relação entre as duas temáticas. Além disso espera-se contribuir para o reconhecimento das lideranças tóxicas para que este tipo de liderança seja identificado nas organizações, levando à sua eliminação e prevenção de consequências associadas.

Apesar do método da meta análise qualitativa permitir uma análise abrangente do tema, foram encontradas algumas limitações na aplicação do método e nos resultados encontrados:

- A exclusão de artigos escritos em idiomas que não o português e o inglês;
- A exclusão de artigos que não relacionam diretamente as lideranças tóxicas e a saúde mental dos colaboradores, pois podem existir estudos com um tema paralelo que contenha informação relevante no corpo do estudo;

- Apesar das lideranças tóxicas e da saúde mental serem dois fenómenos já muito estudados, a relação entre ambos é uma preocupação recente no universo das organizações. Existe por isso pouca literatura;
- Existem diferentes tipos de liderança negativa que se relacionam negativamente com a saúde mental, o foco nas lideranças tóxicas é também um fator limitativo;
- Por fim, foram encontrados maioritariamente estudos decorridos no setor da saúde. Seguido do setor Académico.

Estas limitações identificadas devem ser consideradas como orientação para realização de estudos futuros acerca desta temática. Destaco como recomendação para investigações futuras explorarem o fenómeno de lideranças tóxicas no contexto empresarial ou industrial, em que as condições de trabalho são diferentes do setor da saúde, que por si só já acarreta alguns efeitos negativos na saúde mental dos colaboradores. Além disso, considero que seria interessante ampliar a pesquisa a outros estilos de liderança negativa, para compreender as diferentes relações com a saúde mental, bem como evidenciar o contraste com estilos de liderança positiva.

Bibliografía

*Abbas, M., & Saad, G. B. (2020). An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment. *Talent Development & Excellence*, 12(3), 2317-2333. <https://orcid.org/0000-0001-8143-0202>

Adams, A. M. N., Chamberlain, D., & Giles, T. M. (2019). Understanding how nurse managers see their role in supporting ICU nurse well-being – A case study. *Journal of nursing management*, 27(7), 1512-1521.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12837>

Alegría, M., Álvarez, K., & DiMarzio, K. (2017). Immigration and mental health. *Current epidemiology reports*, 4, 145-155. <https://doi.org/10.1007/s40471-017-0111-2>

Andersson, A. L., Dahlström, B., & Ekvall, G. (2002). *Leadership style and managerial type as related to working climate, gender and personality in terms of the spiral aftereffect technique (SA)*. Department of Psychology, Lund University.

*Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*, 13(3), 675-697. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2017-0023>

*Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analysing job productivity in toxic workplace environments. *International*

journal of environmental research and public health, 15(5), 1-15.

<https://doi.org/10.3390/ijerph15051035>

*Bai, Y., Lu, L., & Lin-Schilstra, L. (2022). Auxiliaries to abusive supervisors: the spillover effects of peer mistreatment on employee performance. *Journal of business ethics*, 178(1), 219-237. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04768-6>

*Baloyi, G. T. (2020). *Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting*. HTS Teologiese Studies/Theological Studies, 76(2), 1-8. <https://doi.org/10.4102/hts.v76i2.5949>

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (4^a ed.). Edições 70.

Barlow, D. H., Durand, V. M., & Hofmann, S. G. (2005). *Abnormal psychology: an integrative approach*. Cengage learning.

*Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International journal of organization theory & behaviour*, 22(1), 65-78. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0027>

Brown, T. N., & Scheid, T. L. (2010). The social context of mental health and illness. *A handbook for the study of mental health*, 163.

*Budak, O., & Erdal, N. (2022). The mediating role of burnout syndrome in toxic leadership and job satisfaction in organizations. *Southeast European Journal of Economics and Business*, 17(2), 1-17. <https://doi.org/10.2478/jeb-2022-0011>

Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of applied psychology, 93*(4), 912-922. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.912>

Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labour and burnout. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 849-859. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.003>

Dejours, C. (1988). A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. In *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (pp. 163-163).

*Dolce, V., Vayre, E., Molino, M., & Ghislieri, C. (2020). Far away, so close? The role of destructive leadership in the job demands–resources and recovery model in emergency telework. *Social Sciences, 9*(11), 196-196. <https://doi.org/10.3390/socsci9110196>

Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Harvard Business School Press.

*Gandolfi, F., & Stone, S. (2022). Toxic leadership: Behaviors, characteristics, and consequences. *Journal of Management Research, 22*(1), 19-27.

Goldman, A. (2009). *Destructive leaders and dysfunctional organizations: A therapeutic approach*. Cambridge University Press.

Golubic, R., Milosevic, M., Knezevic, B., & Mustajbegovic, J. (2009). Work-related stress, education and work ability among hospital nurses. *Journal of advanced nursing*, 65(10), 2056-2066. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05057.x>

*Gravili, G., Manuti, A., & Meirinhos, V. (2022). When power hurts: an explorative study on the relationship between toxic leadership, emotional exhaustion, turnover intention and job satisfaction. In *ECMLG 2022 18th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Academic Conferences and publishing limited. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.751>

Greenwood, K., & Anas, J. (2021). It is a new era for mental health at work. *Harvard Business Review*.

*Guo, X., Xiong, L., Wang, Y., Li, X., Wang, Y., Xiao, F., ... & Xu, C. (2022). Chinese nurses' perceptions on toxic leadership behaviours of nurse managers: A qualitative study. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 3256-3263. <https://doi.org/10.1111/jonm.13758>

*Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0142>

Hellebuyck, M., Nguyen, T., Halphern, M., Fritze, D., & Kennedy, J. (2017).

Mind the workplace: workplace mental health 2017, 1-29.

<http://hdl.handle.net/10713/14084>

Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24-44.

<https://doi.org/10.1002/job.621>

Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology*, 58(2), 233-256. [https://doi.org/10.1111/j.1464-](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00330.x)

[0597.2008.00330.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00330.x)

Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American psychologist*, 45(2), 179-189. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.179>

Hoobler, J. M., & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 256-269.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.005>

*Hughes, B. C. (2022). Examining toxic leadership: An integrated framework for organizational recovery. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 22(3), 309-344. <https://doi.org/10.21818/001c.55772>

Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005, June). New dimensions of work ability. In *International congress series 1280* (2005), 3-7.

<https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.02.060>

Keashly, L., & Harvey, S. (2006). Workplace emotional abuse. *Handbook of workplace violence*, 95–120. <https://doi.org/10.4135/9781412976947>

Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.

Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic management journal*, 5(1), 35-55.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250050104>

Keyes, C. L. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of consulting and clinical psychology*, 73(3), 539-548. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.73.3.539>

Kim, T. Y., & Shapiro, D. L. (2008). Retaliation against supervisory mistreatment: Negative emotion, group membership, and cross-cultural difference. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 339-358.

<https://doi.org/10.1108/10444060810909293>

*Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and

emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1047834>

*Koç, O., Şahin, H., Öngel, G., Günsel, A., & Schermer, J. A. (2022). Examining nurses' vengeful behaviours: The effects of toxic leadership and psychological well-being. *Behavioral Sciences*, 12(11), 452-460.

<https://doi.org/10.3390/bs12110452>

*Koo, I., Anjam, M., & Zaman, U. (2022). Hell is empty, and all the devils are here: Nexus between toxic leadership, crisis communication, and resilience in COVID-19 Tourism. *Sustainability*, 14(17), 1-19.

<https://doi.org/10.3390/su141710825>

Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of occupational health psychology*, 15(2), 154-166. <https://doi.org/10.1037/a0018349>

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 904-915.

<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>

Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace: Managing toxic personalities and their systems of power*. John Wiley & Sons.

- 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.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- *Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: How “win or die” cultures breed abusive leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500-528. <https://doi.org/10.1111/josi.12284>
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel psychology*, 65(2), 325-357. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01246.x>
- Maxwell, S. M. (2015). *An exploration of human resource personnel and toxic leadership*. [Dissertation Doctoral Studies, Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/548/>
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- *Mergen, A., & Ozbilgin, M. F. (2021). Understanding the followers of toxic leaders: Toxic illusion and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45-63. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12240>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009).

Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269.

<https://doi.org/10.1016/j.ijisu.2010.02.007>

*Nnaebue, C. I., Nwangwu, N. I., Ezeanya, I. D., & Nwankwo, E. A. (2022).

Toxic leadership styles as predictors of psychological distress among civil servants in Anambra state. *Practicum Psychologia*, 12(1), 108-120.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice* (4th ed.). Sage

Publications, Inc.

*Ofei, A. M. A., Paarima, Y., Barnes, T., & Poku, C. A. (2022). Toxic leadership behaviour of nurse managers on perceived job satisfaction and productivity of nursing workforce in sub-Saharan Ghana: A multi-centre cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2733-2742.

<https://doi.org/10.1111/jonm.13741>

*Ofei, A. M. A., Poku, C. A., Paarima, Y., Barnes, T., & Kwashie, A. A. (2023).

Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: the mediating role of job satisfaction. *BMC nursing*, 22(1), 374-384.

<https://doi.org/10.1186/s12912-023-01539-8>

*Omar, A. T., & Ahmad, U. N. U. (2020). The role of toxic leadership and perceived organizational support on academic staff's psychological

distress. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(12), 958-980. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i12/8388>

Ozcelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203 <https://doi.org/10.1108/02683940810850817>

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>

Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>

*Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). *How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing*. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294-2311. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>

Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.

- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0095327X09334994>
- Reed, G. (2014). Toxic leadership, unit climate, and organizational effectiveness. *Air and Space Power Journal*, 26(3), 3-10.
- Ribeiro, J. L. P. (2009). A importância da qualidade de vida para a psicologia da saúde. *Bem-estar e qualidade de vida: contributos da psicologia da saúde*. <http://hdl.handle.net/10400.12/3090>
- Rose, S. M., & Mechanic, M. B. (2002). Psychological distress, crime features, and help-seeking behaviors related to homophobic bias incidents. *American Behavioral Scientist*, 46(1), 14-26. <https://doi.org/10.1177/0002764202046001003>
- Sampaio, R. F., Coelho, C. M., Barbosa, F. B., Mancini, M. C., & Parreira, V. F. (2009). Work ability and stress in a bus transportation company in Belo Horizonte, Brazil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 14, 287-296. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232009000100035>
- *Saqib, A., & Arif, M. (2017). Employee silence as a mediator in the relationship between toxic leadership behaviour and organizational performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11, 1-17.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange,

and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219-227.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>

Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*.

University of Maryland, College Park.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A

meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership*

Quarterly, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

*Snow, N., Hickey, N., Blom, N., O'Mahony, L., & Mannix-McNamara, P.

(2021). An exploration of leadership in post-primary schools: The emergence

of toxic leadership. *Societies*, 11(2), 54-75. <https://doi.org/10.3390/soc11020054>

*Tahir, Z., Bashir, F., Arshad, F., & Sabeen, Z. (2022). Does an abusive climate

promote performance: an investigation of public sector hospitals of

Pakistan. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(4), 534-551.

<https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2022-0001>

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of*

management journal, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>

*Thapa, P., Giridharan, B., Thapa, R. D., & Pandey, N. (22). The effect of toxic

workplace environments on employee engagement: mediating roles of

employee's wellbeing and organization support. *Horizon J. Hum. Soc. Sci.*

Res, 4(2), 66-74. <https://doi.org/10.37534/bp.jhssr.2022.v4.n2.id1168.p66>

- Walton, M. (2007). Leadership toxicity—an inevitable affliction of organisations. *Organisations and People*, 14(1), 19-27.
- Wei, M., Russell, D. W., & Zakalik, R. A. (2005). Adult attachment, social self-efficacy, self-disclosure, loneliness, and subsequent depression for freshman college students: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology*, 52(4), 602–614. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.4.602>
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Praeger.
- *Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health psychology research*, 10(4), 1-10. <https://doi.org/10.52965/001c.57551>
- *Yaghi, A., & Yaghi, M. (2021). Evaluating organizational hypocrisy within universities as toxic leadership behavior. *Public Integrity*, 23(4), 385-400. <https://doi.org/10.1080/10999922.2021.1888536>
- Yang, F.-H., Huang, C.-H., & Wei, C.-Y. (2015). The relationship between internal marketing, employee well-being, and customer service quality: The service industry in Taiwan. 8(2), 40-57. <https://doi.org/10.3917/rfp.g1998.62n2>
- Zikmund, V. (2003). Health, well-being, and the quality of life: Some psychosomatic reflections. *Neuroendocrinology Letters*, 24(6), 401-403.

Apêndice

Tema	Subtema	Descrição	Excertos Exemplificativos
Lideranças Tóxicas	Comportamentos tóxicos	Comportamentos tóxicos consistem num conjunto de ações voluntárias que vão contra a norma previamente estabelecida, impactando negativamente quem os rodeia (Lubit, 2004)	<p>“respondents were asked to recall specific instances of toxic leadership behaviours that they or their colleagues had experienced (...) toxic leadership behaviours: negative feedback, ignoring, unfair treatment, self-centeredness, excessive pressure, work inaction” (Guo et al., 2022, p.3259)</p> <hr/> <p>“Described as selfish and self-interested, one way in which this type of leader hurts subordinates is through lack of empathy and insensitivity to others. Toxic leaders also berate, belittle, and bully their subordinates, behaviours often accompanied by threats and authoritarianism” (Matos et al., 2018, p.503)</p> <hr/> <p>“The present study discovers that toxic academic managers can be friendly and courteous” (Yaghi & Yaghi, 2021, p.396)</p>
	Cultura organizacional	As lideranças tóxicas prosperam em organizações com culturas tóxicas, em que o próprio sistema, os valores e os hábitos da organização promovem os comportamentos tóxicos (Kusy & Holloway, 2009)	<p>“Mostly, organizational or corporate culture is driven from the top-down approach, and if the leadership does not care for toxic environment, it can be very difficult to shift the culture” (Anjum & Ming, 2018, p.685)</p> <hr/> <p>“Drawing on social learning theory, we argue that third parties learn mistreatment behaviours from abusive leaders and then themselves impose peer harassment and peer ostracism on victims” (Bai et al., 2021, p.219)</p> <hr/> <p>“Toxic leadership can play a role in fostering the growth of toxic organizational culture, which in</p>

		<p>turn has the potential to pave the way for the emergence of other toxic leaders in the future.” (Wolor et al., 2022)</p> <hr/> <p>“such toxic culture within nursing leadership might have been handed from generation to generation, and most nurse managers may be unconscious of their behaviour” (Ofei et al., 2022, p.2740)</p> <hr/> <p>“When an employee feels negatively about the organization, he/she tends to compromise the productivity level of his/her performance” (Anjum & Ming, 2018, p.685)</p> <hr/> <p>“This study has linked the employee’s fear of facing abuse and negative evaluation to their precautionary behaviour of improving their performance to avoid future experiences of abuse” (Tahir et al., 2022, p.10)</p> <hr/> <p>“Our results clearly show that toxic workplace has a direct significant negative effect on job productivity of an employee.” (Anjum & Ming, 2018, p.685)</p> <hr/> <p>“In such environments, support from managers is deficient, and the chances of low work productivity are high.” (Ofei et al., 2022, p.2739)</p> <hr/> <p>“The study findings revealed that Toxic Leadership is negatively related with the Organizational Performance and these types of leaders are detrimental to the organizational efficiency and effectiveness” (Saqib & Arif, 2017, p.96)</p> <hr/>
Produtividade	<p>É esperado que os líderes motivem os seus colaboradores para que estes aumentem a produtividade, colocando mais esforço no seu trabalho. No entanto, quando se trata de uma liderança tóxica, o efeito é o contrário e a produtividade tende a diminuir (Reed & Bullis, 2009)</p>	
Intenção de rotatividade	<p>A intenção de deixar a organização é uma das consequências da existência de uma liderança tóxica que representa, por um lado a</p>	<p>“When one or a combination of these consequences of toxic leadership become reality, the logical conclusion for many followers is to leave the</p>

		<p>perda de talento e por outro o aumento de custos com recrutamento e formação de novos colaboradores e períodos disfuncionais (Kumar et al., 2012)</p>	<p>organization.” (Gandolfi & Stone, 2022, p.23)</p> <p>Organizations with low trust from associates will find poorer performance as a consequence of the existence of toxic leadership (...) in the absence of trust, associates were more likely to seek different employment opportunities (Hughes, 2022, p.331)</p> <p>“The standardised estimates showed the positive effect of toxic leadership on turnover intention” (...) “The abused employees might remain in the organisations even though they received unfair treatment. However, their intention to quit would increase retaliation against their leaders or even the organisations” (Hattab et al., 2022, p.8 and 9)</p>
	Satisfação com o trabalho	<p>A satisfação com o trabalho consiste no nível de contentamento do colaborador em relação ao ambiente e condições do trabalho, nomeadamente a liderança. Quando esta é tóxica geralmente impacta a satisfação com o trabalho de forma negativa (Reyhanlioğlu and Akın 2016).</p>	<p>“Toxic leaders create contexts create contexts in which service members are less civilized to one another, which in turn will result in lower job satisfaction” (Wolor et al., 2022, p.6)</p> <p>“Job satisfaction acts as a buffer against the negative effects of toxic leadership on nurses” (Ofei et al., 2023, p.7)</p> <p>“The effect of toxic leadership on managerial-based job satisfaction was found to be statistically significant” (Budak & Erdal, 2022, p.12)</p>
Saúde Mental dos colaboradores	Esgotamento Emocional	<p>O esgotamento emocional é um estado de exaustão que as pessoas podem atingir quando expostos a uma liderança tóxica, caracterizado por baixa autoestima, insatisfação profunda, tristeza e desapontamento (Kusy & Holloway, 2009).</p>	<p>“Furthermore, it is also noted that the workers’ health is affected by high job demands and work pressures; as a result, effects such as headaches, personality disorders, anxiety disorders, insomnia and depression” (Rasool et al., 2021, p.11)</p> <p>“We empirically show that nurses exposed to toxic leadership</p>

		<p>behaviours are likelier to suffer from emotional exhaustion (...)To put it shortly, the employees with higher intrinsic motivation are more protected. So, they suffer less from emotional exhaustion or other negative influences of toxic leadership” (Koç et al., 2022, p.9)</p> <p>“On the empirical perspective, we observed the leader, more than anyone else, can potentially create the conditions that directly influence the ability to work better in individuals, being turnover intentions and emotional exhaustion two negative consequences of the person/organization relationship” (Gravili & Meirinhos, 2022, p.183)</p> <p>“toxic leaders play a critical role by affecting followers not only behaviourally but also psychologically because of their leadership style. Moreover, the effects on the health and well-being of followers from experiencing toxic leaders may be long term” (Koç et al., 2022, p.6)</p>
Burnout	<p>O <i>burnout</i> é o resultado de um nível de exaustão decorrente do esforço mental e físico prolongado, despoletado pelas condições de trabalho, nomeadamente o estilo comportamental dos líderes (Uzunbacak et al. 2019)</p>	<p>“The leaders who have an abusive and authoritarian style (toxic) have a negative impact on their subordinates who become, unfortunately, frustrated by work, developing burnout syndrome” (Gravili & Meirinhos, 2022, p.183)</p> <p>“As a result of testing the proposed hypotheses, toxic leadership had a negative significance on exhaustion / depersonalization, personal success induced burnout and burnout caused by problem solving / contributing appears to have an effect.” (Budak & Erdal, 2022, p.12)</p>
Estratégias de enfrentamento	<p>Estratégias de enfrentamento consiste num conjunto de ações específicas</p>	<p>“The fact that the respondents did not react immediately and maintained a positive connection</p>

	<p>que os colaboradores concretizam para lidar com os efeitos negativos e as emoções negativas que os líderes tóxicos despertam (Krischer et al., 2010)</p>	<p>with the toxic leaders is also worth mentioning. It might be because their current assessments and future job advancement were on the line” (Koo & Zaman, 2022, p.14)</p> <p>“Employees working under the victim supervisors are their easy targets, so they transfer their negative energy to them in the form of abusive supervision, which leads to a chain of reactions in the form of different coping strategies of employees” (Tahir et al., 2022, p.10)</p> <p>“Moreover, we argue that individuals join the toxic illusion out of self-interest and that one of their main motivations is to avoid or reduce the personal uncertainty they feel in that particular domain of their lives. (Mergen & Ozbilgin, 2021, p.59)</p> <p>“In the present study, it was found that subordinates reported higher usage of adaptive coping, rather than assertive and avoidance coping mechanisms to deal with toxic bosses” (Bhandarker & Rai, 2019, p.72)</p>
<p>Papel da Gestão de Recursos Humanos na prevenção e mitigação</p> <p>Suporte Organizacional</p>	<p>O suporte organizacional é uma função crítica das organizações quando estamos perante lideranças tóxicas. Refere-se ao apoio percebido das organizações pelos liderados, em que estas procuram atender às necessidades e exigências emocionais dos colaboradores (Kanliang & Qin, 2008).</p>	<p>“The organization should also create a social support environment (...) by implementing effective employee relations by encouraging them to access the more extensive social network and have friends within organizations” (Nnaebue et al., 2022, p.116)</p> <p>“Employees’ stress, anxiety, burnout, and turnover are reduced when organizations provide instrumental social and emotional Support” (Thapa et al., 2022, p.67)</p> <p>“Another strategy that can be implemented is educating on eliminating or overcoming anxiety and depression in the</p>

		workplace. The organization can organize a seminar, forum, counselling, training, or launching a specific website about mental health conditions and coping strategy” (Omar & Ahmas, 2020, p.974)
		“This study can be extended as how to mitigate the impacts of toxification due to leaders behaviour by training and developing empathetic skills, coping mechanisms adaption to counter the hazardous impacts” (Abbas & Saad, 2020, p.2329)
Formação e desenvolvimento	O processo de formação e desenvolvimento consiste num processo contínuo de aprendizagem que permite por um lado que os líderes evoluam no seu desempenho e por outro capacitar os colaboradores para ultrapassar desafios do contexto de trabalho (Andresen et al., 2020).	“People who aspire to be in leadership positions require training on matters of ethics and morals in leadership. It is imperative for such people to acquire skills that enable them to lead ethically, effectively, efficiently and innovatively” (Baloyi, 2020, p.6)
		“the leaders must ensure all managers and employees receive the training on how to identify, respond, and report these toxic behaviours” (Anjum et al., 2018, p.10)
		“Training programs for managers may allow them to develop and implement new managerial practices, with attention to toxic behaviour and to the organizational habits toward control and power over followers.” ((Dolce et al., 2020, p.16)
Recrutamento e seleção	O processo de recrutamento e seleção é executado pela GRH e consiste no processo de análise e escolha do perfil adequado à função pretendida. A análise cuidada dos perfis permite detetar traços tóxicos e	“First, the process of screening and selection of leaders. The employee search and selection committee charged with recruiting, choosing, and promoting personnel must be able to recognize potentially

	<p>evitar a seleção de candidatos com essa tendência (Armstrong & Taylor, 2017)</p>	<p>dangerous applicants” (Wolor et al., 2022, p.7)</p> <hr/> <p>“Restructuring the interview process (...) interview/selection panels should include members trained or qualified in organisational culture, interpersonal engagement, and leading complex systems so as to specifically assess potential leadership” (Snow et al., 2021, p.17)</p>
<p>Práticas organizacionais preventivas</p>	<p>Consiste num conjunto de intervenções estruturadas e implementadas para melhorar o bem-estar dos colaboradores, nomeadamente procurando eliminar lideranças tóxicas, prevenindo adversidades (Sinsky et al., 2020)</p>	<hr/> <p>“Second, the establishment of ethical ideals and a toxic-behaviour-free workplace culture. Promote healthy interactions and two-way communication through promoting collective decision-making and open communication between staff and bosses” (Wolor et al., 2022, p.7)</p> <hr/> <p>“Firstly, the organizations should make measures to identify and inhibit toxic behaviours of leaders. The leaders should be informed about the severe negative effects of the toxic behaviours. Secondly the Organizations should formulate and implement such policies to abolish the negative behaviours. In particular, the organizations should set up such processes and mechanisms like human resource management” (Saqib & Arif, 2017, p.98)</p> <hr/> <p>“This study recommends that in every organization, HR departments and policy makers should develop and implement strict policies for eradicating a toxic workplace environment to make it collaborative and conducive for the employees” (Anjum et al., 2018, p.10)</p>