



RH 4.0

André Rapoport, diretor de RH da Danone no Brasil, fala sobre processos ágeis nos modelos de trabalho[Veja a íntegra →](#)

Você sabe como age um chefe tóxico?

Pouca interação com as equipes e feedbacks sempre negativos são alguns dos comportamentos nocivos

Por Jacilio Saraiva, Para o Valor

20/07/2022 14h04 · Atualizado há um dia

Apresenta pouca ou nenhuma interação com as equipes, sempre dispara feedbacks negativos e não aceita opiniões contrárias. Pode também tentar amedrontar e humilhar colegas. Essas são as características mais comuns de um líder considerado “tóxico”, segundo três especialistas em compliance e denúncias corporativas ouvidos pelo **Valor**.

- **Entrevista de emprego: posso falar mal do chefe atual?**
- **Ambiente de trabalho atual leva a estresse generalizado. Entenda**
- **Trabalho em home office eleva queixas nos canais de denúncias das empresas**

“Geralmente, esse tipo de chefe nunca busca as ideias dos liderados no dia a dia e está sempre definindo como e quando as pessoas devem desenvolver suas atividades”, diz Paulo Acorroni Júnior, CEO da Ouvidor Digital, especializada na

implantação de canais de denúncias em empresas. A startup mineira tem mais de 600 clientes em nove países, como Brasil, Estados Unidos e Portugal.



Um chefe tóxico não respeita, humilha, ameaça e pode amedrontar os empregados — Foto: Unsplash

O executivo destaca um dos casos analisados, de um líder de extrema confiança da alta gestão, em uma companhia do setor de construção civil, que cometia **assédios morais**. “Pela posição dele, as pessoas se sentiam inseguras em denunciar”, lembra. Mas, depois que o time se uniu e resolveu fazer a queixa, a direção apurou os episódios e as perseguições foram constatadas. “O funcionário foi demitido.”

De acordo com o CEO, 70% dos relatos recebidos pela plataforma da Ouvidor Digital são anônimos, 85% chegam via site e WhatsApp, e 15% por telefone. A maioria ou 80% são ligados a questões comportamentais e de relacionamento, como assédio e discriminação – e em 65% das queixas, o denunciado é um líder. “Um chefe tóxico é conhecido pela comunicação sempre unilateral que acaba impactando negativamente o quadro”, diz.

Edson Cedraz, sócio de risk advisory da consultoria Deloitte, afirma que boa parte das **denúncias de delitos comportamentais** envolve gestores com características

em comum. "Além de trabalharem afastados das equipes, não se sensibilizam com os anseios e a realidade dos colegas; concentram poder, com grande dificuldade de formar sucessores, e são reincidentes", detalha. "Os desvios de conduta começam em menor proporção e crescem com o tempo."

Na visão de Mário Spinelli, diretor executivo de compliance regulatório na ICTS Protiviti, de soluções para gestão de risco, um dirigente considerado "lesivo" não respeita, humilha, ameaça e pode amedrontar os empregados. "As organizações precisam estar atentas", diz. "Essa atuação pode contaminar o ambiente de trabalho por completo."