

Como lidar com chefes tóxicos

Especialistas em recursos humanos, executivos e leitores da VOCÊ S/A dizem por que empresas toleram profissionais destrutivos e como não se deixar contaminar por eles.

Fernanda Bottoni (fbottoni@abril.com.br)
08/07/2009

Um chefe tóxico **contamina todo o ambiente com seu comportamento**. Ele é aquele que nega, com atitudes, os valores da empresa em que trabalha. **Ele não conhece o limite que separa a pressão por resultados da falta de respeito pela equipe**. Ele desrespeita as pessoas no tom de voz, no discurso, no excesso de centralização e na incapacidade de fazer com que elas cresçam.

A especialidade do chefe tóxico é dar ordens, sem se preocupar com o coletivo. A ele falta a capacidade de liderar e inspirar pessoas. Um chefe assim não é modelo para ninguém. Ele não atrai nem retém os melhores talentos na própria equipe porque simplesmente sufoca e anula o que seus funcionários têm de melhor.

Quem tem um chefe tóxico **conhece os estragos que essa relação pode trazer para a saúde**, para a carreira e até para a empresa que aceita esse tipo de comportamento. Contudo, tanto quem responde para um profissional com esse perfil quanto quem só ouviu dizer que ele existe não entende muito bem por que, afinal, as empresas ainda toleram essas pessoas. Para responder a essa pergunta — e também para apontar o melhor caminho para quem não quer ser envenenado por um chefe assim — VOCÊ S/A reuniu, no mês passado, especialistas em gestão de pessoas, executivos e leitores da revista para discutir o assunto. Você pode ver quem é cada um dos convidados nas páginas anteriores. O resultado da discussão você confere ao longo desta reportagem. Nas laterais das páginas, em verde, você ainda encontra a sugestão dos especialistas para resolver casos reais de chefes tóxicos relatados por leitores no Malhe Seu Chefe, do site da VOCÊ S/A.

DILEMAS NOCIVOS

Para começar, a resposta dos convidados à nossa questão inicial é que chefes nocivos são mantidos nas empresas por dois fatores principais: **o resultado que entregam e a invisibilidade que suas toxinas podem ter para quem não está sob o mesmo guarda-chuva**. "As empresas toleram pessoas com comportamento inadequado porque elas entregam resultados no curto prazo", diz Felipe Westin, diretor da área de desempenho organizacional da Right Management. "O que ocorre muitas vezes é que, com a desculpa de buscar resultados a qualquer custo, os chefes ultrapassam a linha tênue que separa a pressão por resultados do desrespeito à dignidade humana", diz Marco Tulio Zanini, professor da Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais. "Avançar essa linha é inadmissível em qualquer circunstância."

O problema é que os limites de conduta se tornam ainda mais frágeis em um ano de crise econômica. Segundo um estudo da consultoria McKinsey, mais de 80% dos executivos reportam que as empresas onde trabalham **estão mais focadas em resultados de curto prazos, mais rigorosas a aprovação de custos e ainda passaram a controlar as atividades com maior frequência**. É o cenário ideal para a ocorrência de abusos, conscientes ou não. Há uma boa notícia, no entanto. Apesar de toda competitividade e guerra para crescer, **as companhias começaram a perceber que acolher pessoas tóxicas nem sempre é bom negócio**. "Antigamente, os funcionários eram avaliados apenas pelo resultado que alcançavam. Hoje, o comportamento também compõe a avaliação de desempenho", diz Felipe, da Right. "A promoção de um profissional depende também de sua atitude e da forma como lida com as pessoas." **Basicamente, as empresas começam a perceber que, no longo prazo, os chefes tóxicos geram destruição**. "As companhias aprendem que os resultados apresentados por esses profissionais não são sustentáveis", diz Maria Lúcia Ginde, diretora de recursos humanos da Kimberly-Clark.

A falta de sustentabilidade a que ela se refere está relacionada à continuidade do negócio e também das equipes. **Um dos maiores sintomas da contaminação do ambiente, aliás, é a perda dos melhores**

profissionais de uma equipe. Um chefe tóxico não é capaz de reter talentos — um recurso caro para as empresas. “Mesmo que tenha funcionários capacitados, um chefe desses tem o dom de desmotivar um a um, utilizando as idéias do grupo para se autopromover”, diz Thiago Grossi, de 29 anos, coordenador de suprimentos corporativo da International Paper. “Felizmente, hoje em dia, a sociedade está mandando para dentro das organizações pessoas que não deixam que façam com elas o que outras gerações deixaram”, diz Rolando Pelliccia, diretor do Hay Group.

CHEFE OU LÍDER

“Quem tem um cargo de chefia e não sabe liderar não vai alcançar resultados no longo prazo”, diz Rodrigo Drysdale, diretor de marketing da Warner Bros. Para ele, o que difere o chefe do líder é que o primeiro dá as ordens e o segundo sabe motivar e serve de exemplo para toda a equipe. “O chefe tóxico traz resultados a qualquer custo, pensando no curto prazo e muitas vezes comprometendo o longo prazo”, diz Claudia Elisa Soares, diretora de RH do Grupo Pão de Açúcar. Por outro lado, o líder é aquele que inspira, que obtém resultado fazendo com que todos deem o melhor de si numa relação de ganha-ganha com a empresa. Para Rolando, do Hay Group, o ideal para qualquer companhia é ter o chefe e o líder na mesma pessoa. “Para o RH, é uma decisão difícil abrir mão de um funcionário que entrega. Mas chega um momento em que é inevitável”, diz Maria Lúcia, da Kimberly. “Já vivi isso muitas vezes. A opção por demitir esse tipo de pessoa ocorre quando a empresa enxerga a destruição que ela causa”, diz.

VENENO INVISÍVEL

O que ocorre muitas vezes é que as organizações demoram demais para perceber a destruição causada por maus gestores. Nem sempre o veneno é visível a ponto de incomodar quem não está sob o mesmo guarda-chuva. É a tal da invisibilidade o segundo fator que leva

muitas companhias a tolerar pessoas com esse perfil de comportamento. Em casos assim, quem se sente prejudicado precisa dar sinais claros da sua intoxicação. Uma atitude difícil — e arriscada — em grande parte dos casos. Luciara Batista Lubrand, de 25 anos, que o diga. Formada em pedagogia, ela trabalhava havia três anos numa grande instituição financeira quando decidiu dar um feedback ao seu gestor antes de sair de férias. “O clima na agência estava insuportável e eu achei melhor dizer isso ao chefe. Quando voltei ao trabalho, fui demitida”, diz Luciara, que trabalhava como assistente da gerência. Embora não tenha surtido o resultado esperado, a atitude que Luciara tomou, de tentar uma comunicação direta e franca com o gestor, é a mais recomendada pelos profissionais e especialistas que participaram da mesa-redonda e ouviram o seu relato. Os nove participantes foram unânimes ao dizer que os profissionais que querem aprender a lidar com um chefe tóxico devem tentar estabelecer um diálogo sincero — e cheio de tato — com ele. “Eu já dei um feedback a um gestor e o resultado foi positivo para todos. Foi o contrário do que ocorreu com a Luciara”, conta Thiago, da International Paper. “Muitas vezes o chefe não sabe que está fazendo mal para uma equipe,” diz Rodrigo, da Warner Bros, que também já sofreu nas mãos de um chefe tóxico, que [chefiava pelo terror, e não pela motivação](#). Claudia Elisa, do Grupo Pão de Açúcar, concorda: [“Conheço muito gestor que não tinha noção do impacto que causava nas pessoas até que alguém tomou coragem e falou para ele”](#).

GESTÃO DE RISCO

Claro que, antes de tomar a decisão de falar com o chefe tóxico sobre a destruição que ele causa, você deve considerar os riscos que corre. Quando se trata de uma pessoa com esse perfil, é grande a possibilidade de você sofrer uma retaliação, como a que Luciara recebeu. Vale a pena investir num diálogo que possivelmente será desgastante para tentar reverter a destruição que seu chefe causa? Você realmente quer continuar na equipe, na área e na empresa? Se estiver numa companhia pequena, com poucas chances de crescer e tiver performance acima do padrão dela, é melhor nem pagar para ver. Para esse caso a recomendação é, de cara, buscar uma recolocação. Se, ao

contrário, você achar que vale o esforço, a recomendação é dizer cuidadosamente como o comportamento do chefe tem impacto sobre você — pessoal e profissionalmente. A conversa deve ser cautelosa e baseada em fatos. Não vá apenas com impressões. Reúna exemplos do comportamento do chefe e do desgaste que ele gerou.

FALTA DE CONFIANÇA

Embora seja a recomendação número 1 dos especialistas, nem sempre é viável falar diretamente com um chefe tóxico sobre os problemas que seu comportamento causa. Além disso, nem sempre uma conversa difícil como essa surte algum resultado. “Se o gestor não estabelecer confiança com a equipe, dificilmente alguém vai ter abertura para uma conversa dessas”, diz Marcelo de Lucca, diretor da Michael Page, empresa especializada em recrutamento de executivos.

Para casos assim, a recomendação é recorrer aos canais de denúncia anônima, que muitas empresas mantêm para apurar casos de mau comportamento. “[As denúncias são encaminhadas à área de RH, que tem o papel de guardião da cultura e dos valores da companhia](#)”, diz Claudia Elisa, do Grupo Pão de Açúcar. Depois de averiguar a denúncia, o RH deve buscar o gestor do chefe denunciado para obter informações. “Perguntamos se ele já notou alguma coisa. Normalmente, ele já tem conhecimento da ‘toxicidade’ do funcionário”, diz ela. Se a denúncia anônima também não surtir resultados, ou se a empresa não tiver um canal desse tipo, talvez seja o caso de levar o problema à área de recursos humanos. [Essa possibilidade existe desde que o RH da sua empresa seja de fato uma área preocupada com o bem-estar das pessoas. Se ainda for um setor burocrático, nem adianta considerar a idéia.](#) “Em muitas empresas, o RH ainda cuida da folha de pagamento e não tem poder para encarar um problema assim, que prejudica a empresa como um todo”, diz Felipe Westin, da Right. Se não houver opção, há a possibilidade de levar o problema diretamente ao chefe do seu chefe. Essa decisão pode ser ainda mais arriscada do que a primeira — a de falar diretamente com o tóxico. Não basta ter tato para conduzir a conversa. [É essencial avaliar a cultura da organização](#), saber se ela aceita que um funcionário tome esse tipo de

atitude. “Fazer um bypass no Brasil é muito complicado, porque quebra a lealdade, prejudica a imagem”, diz Felipe, da Right Management. “No Brasil, as relações são baseadas em lealdade pessoal, não em confiança. Quando você toma uma atitude dessas, quebra a lealdade e passa a ser visto com desconfiança”, diz Marco Tulio, da Fundação Dom Cabral. Quanto mais hierarquizada for sua corporação, maiores são as chances de essa atitude ser mal interpretada. Em ambientes informais ela tem mais chances de ser bem aceita.

PROMOÇÕES TORTAS

De qualquer forma, antes de fazer esse movimento, vale lembrar que, muitas vezes, seu chefe chegou à posição que ocupa pelas mãos do gestor dele. Ou seja, ao demiti-lo, o gestor do tóxico deve assumir que errou. “Se for esse o caso, o gestor pode tentar proteger o tóxico para não demonstrar sua incompetência na escolha e na promoção desse profissional”, lembra Felipe, da Right Management. O erro de promover excelentes técnicos a cargos de chefia é mais comum do que imaginamos, mesmo em grandes empresas. Muitas vezes, as companhias promovem as pessoas antes da hora, pelo potencial que têm. Depois, precisam correr atrás de treinamento para que elas desenvolvam competências de liderança e gerenciamento de pessoas. “Eu mesma já recrutei pessoas erradas para cargos de liderança e tive de demitir depois. Errei também porque demorei para demiti-las”, diz Maria Lúcia, da Kimberly-Clark. “Muitas vezes uma promoção errada faz com que a empresa perca um excelente técnico para ganhar um péssimo gestor”, diz Marcelo, da Michael Page.

NINGUÉM NASCE GERENTE

Qualquer que seja o meio de denúncia utilizado, o primeiro objetivo do profissional é fazer com que esse chefe receba um *feedback* e mude seu comportamento. Mas será que um tóxico tem recuperação? Segundo Rolando, do Hay Group, depende do tipo de veneno. “Se o mau comportamento for baseado em atitudes antiéticas, esse indivíduo

não tem recuperação e não deve ter outra oportunidade.” Comportamento que cria assédio sexual é outro que não tem salvação. “Minha experiência mostra que, no máximo, 10% ou 20% das pessoas que têm problemas sérios de comportamento conseguem mudar”, diz Felipe, da Right Management. Quando se trata apenas de um gap de competência do chefe, a situação pode ser reversível. Por exemplo, quando ele é uma pessoa de confiança e até é bem intencionada, mas não deixa os subordinados crescerem — o que é um comportamento tóxico —, essa característica pode ser revertida com treinamento e coaching. Segundo Maria Lúcia, da Kimberly- Clark, cabe ao RH oferecer apoio.

FIM DE CASO

Se você já tentou de tudo, se já demonstrou sua insatisfação e os impactos do mau comportamento de seu chefe e não obteve retorno — ou até conseguiu retorno, mas não viu a situação mudar —, é mesmo hora de buscar uma recolocação. Uma boa estratégia pode ser a de definir — e comunicar — um prazo limite. “Diga a seu gestor, ou ao RH, que você está disposto a esperar mais três meses por alguma mudança. Deixe claro que, se nenhuma mudança ocorrer, sua saída será inevitável”, diz Claudia Elisa, do Grupo Pão de Açúcar. “Quem entrega resultados e se sente intoxicado pelo chefe deve sair debaixo dele o mais rápido possível”, diz Marco Tulio, da Fundação Dom Cabral. O alerta é para o bem da sua carreira e também da sua saúde. Se demorar demais, você poderá acabar viciado.

“Chefe tóxico é quem vai atrás do resultado certo da forma errada.”

CLAUDIA ELISA SOARES, diretora de RH do Grupo Pão de Açúcar

“É o individualista que só se preocupa com o próprio resultado.”

FELIPE WESTIN, diretor da Right Management

“Quem acha que as pessoas são descartáveis e substituíveis.”

LUCIARA BATISTA LUBRAND, leitora da VOCÊ S/A

“Aquele que atinge metas apesar das pessoas, e não por meio delas.”

MARCELO DE LUCCA, diretor executivo da Michael Page

“Quem não sabe o limite entre a pressão e o desrespeito.”

MARCO TULIO ZANINI, professor da Fundação Dom Cabral

“Felizmente é uma espécie em extinção nas grandes empresas.”

MARIA LÚCIA GINDE, diretora de RH da Kimberly-Clark

“É quem só dá ordens, chefia pelo terror, e não pela motivação.”

RODRIGO DRYSDALE, diretor de marketing da Warner Bros

“Quem nega os valores da empresa com o próprio comportamento.”

ROLANDO PELLICCIA, diretor do Hay Group

“Aquele que sufoca e não deixa nenhuma pessoa atingir os resultados.”

THIAGO GROSSI, leitor da VOCÊ S/A