

Ambientes tóxicos

por Ricardo Vargas*

Artigo publicado na revista Executive Digest, n.º 39, Julho de 2009

Continua a surpreender que, ao fim de tantos anos de produção de conhecimento científico sobre o tema, o clima organizacional ainda seja visto como um subproduto pouco importante da Gestão. Uma coisa gira de ter mas ainda assim dispensável.

Deveria bastar uma lista simples dos impactos negativos que tem para a empresa para nos colocar em sentido perante a evidência. Roubo de materiais ou equipamento, destruição deliberada ou por desleixo do património da empresa, aumento do absentismo, ausência de cooperação entre equipas, entre indivíduos e entre níveis hierárquicos, armadilhas para provar que os colegas ou o chefe cometem erros graves, traição entre colaboradores por qualquer meio ao dispor, resistência passiva ou burocratização na implementação de directivas, são alguns resultados graves de um ambiente de trabalho tóxico que explicam porque é que as empresas que o têm acabam por ser menos produtivas, ter menos qualidade no que fazem e incapacidade de inovar.

O ambiente psicológico de uma empresa pode ser caracterizado pelo tipo de emoções que nele prevalece. Sentimos mais emoções positivas ou negativas quando estamos a trabalhar? As primeiras incluem: desafio, paixão pelo projecto, comprometimento, determinação, orgulho, confiança, desejo de realização, energia, prazer. As segundas são:

medo, raiva, ansiedade, stresse, apatia, inveja dos colegas ou chefes, ciúme da atenção ou recompensa que é dada a outros, ganância, ódio, egoísmo.

Basta pensar um pouco nas emoções que sentiu a maior parte do tempo nas duas últimas semanas de trabalho para poder responder: o ambiente da sua empresa é tóxico?

Por vezes o ambiente é tão mau que, antes de entrar ao trabalho, os colaboradores sentem necessidade de vestir uma “couraça emocional” para lidar com a hostilidade reinante. Uma couraça defensiva que mantenha os outros à distância e lhes permita uma margem de manobra entre o que realmente são e o que sentem que precisam de aparentar para metaforicamente sobreviver na selva do trabalho.

Este mecanismo defensivo funciona porque nos torna insensíveis em relação à agressão mas também nos torna insensíveis em relação às coisas boas, fazendo-nos perder oportunidades, espontaneidade e flexibilidade no relacionamento interpessoal. Quanto mais energia gastamos a proteger-

nos, menos investimos no nosso desenvolvimento profissional e pessoal, menos nos actualizamos, maior probabilidade temos de vir a sofrer de stresse e problemas emocionais.

O mau ambiente de trabalho é muitas vezes um indicador de problemas de gestão. Processos de trabalho mal definidos ou ambíguos podem levar a conflitos interpessoais por dificuldade na negociação de áreas de responsabilidade e autonomia. Se não houver uma decisão superior que desbloqueie estas situações entre colegas elas tenderão a cristalizar-se e o que era apenas um problema de processo passa a ser uma animosidade pessoal que contamina o ambiente.

O ambiente tóxico pode ser prevenido com a adopção de sistemas de gestão de pessoas que eliminem a injustiça fundamental. Sempre que recompensamos igualmente pessoas que dão contributos diferentes para o sucesso da empresa estamos a contribuir para o conflito interpessoal e o mau ambiente.

Quando uma empresa deixa a definição das práticas de liderança ao critério de cada chefe, permitindo que se criem feudos de autoridade e abuso de poder, fomentando a iniquidade e a injustiça na aplicação de sanções, o caminho está traçado. A partir daí não há maneira de limpar o ambiente sem meter as mãos na porcaria.

* Ricardo Vargas é consultor e conferencista internacional; especialista em desenvolvimento de líderes. Partner da TMI Portugal é também fundador da empresa de consultoria PlanB Consulting. Divide a actividade de consultoria com a escrita de livros de gestão, publicados em Portugal, Espanha e Brasil.
E-mail: ricardo.vargas@planb-consulting.eu * www.ricardovargas.eu
©2009 Ricardo Vargas