

“Tóxico”

Felix não sabia o que era, mas algo se estava a passar com a sua equipa e não era nada de bom. De há uns meses a esta parte, sentia as pessoas cada vez mais tensas, mais reativas e agressivas, menos proactivas e colaborantes e até menos alegres e comunicativas. A tensão sentia-se entre eles, mas também em relação a si. As disputas e os conflitos eram cada vez mais frequentes. A disponibilidade e entusiasmo por novas iniciativas desceu dramaticamente. Aquela não era a “sua equipa”! Decidiu investigar.

Recuou no tempo e concluiu que esta espiral negativa no ambiente se iniciou há pouco mais de seis meses e que isso coincidia com o regresso da Helga dum longa licença de maternidade. Foi mais fundo na sua análise e concluiu que ela nunca tinha tido um “feito” fácil, mas quando voltou ainda vinha pior. Logo que chegou, queixou-se do seu posto de trabalho já não estar junto à janela, passados alguns dias insurgiu-se contra o novo software, considerando-o muito pior que o anterior (do qual também dizia mal), depois reclamou contra a mudança do chefe do departamento. Ele teve de intervir. Ouviu o que ela tinha a dizer, procurou soluções para o que era razoável e foi muito claro na mensagem que ela tinha de fazer um esforço de adaptação. Pareceu-lhe que resultou, porque ela deixou de estar permanentemente a levantar problemas. Mas, pensando bem, será que resultou mesmo?

A prova que estava enganado surgiu uns dias depois. A Helga procurou-o e no meio de muito azedume e queixas sem sentido, informou-o da sua demissão com efeitos imediatos, alegando ter de se juntar ao marido em Luanda, decisão que ele aceitou sem fazer comentários. Nos dias seguintes, quase parecendo um milagre, o ambiente tornou-se bastante mais leve, as pessoas ficaram mais comunicativas e colaborantes e poucas semanas depois a “sua equipa” tinha voltado. Foi fácil concluir que a “maçã podre” tinha saído e felizmente as outras ainda não estavam irreversivelmente contaminadas.

Pessoas como a Helga, são elementos tóxicos que não só consomem energia que deveria ser orientada para outros fins, como contaminam negativamente quem está à sua volta, podendo envenenar e matar uma equipa, um projeto ou uma organização. Convém, contudo, distinguir um “tóxico” dum “refilão”. O tóxico não gosta da empresa, é negativo, azedo, manipulador e foca-se nos problemas. Um bom refilão demonstra insatisfação, mas gosta da empresa e acha que ela tem quase tudo para ser muito melhor, é direto e “refila” por melhores soluções. Em suma, o tóxico puxa a equipa para baixo, o refilão puxa-a para cima.

O sucesso desta intoxicação depende de vários fatores. O poder da “maçã podre”. A coesão da equipa. A capacidade do líder e, por último, mas igualmente importante, o estilo e vigor da cultura da empresa. A capacidade de manipulação é a característica mais comum e perigosa dos tóxicos. Tornam-se mestres no uso da dissimulação, da culpabilização e da chantagem, entre outros estratégias. A solidez e coesão da equipa pode ser um entrave à penetração da

José Bancaleiro

infecção e até pode levar à cura e integração do membro doente. Para um líder, um tóxico exige-lhe uma enorme dose de atenção, sendo uma espécie de vampiro que consome as suas energias na resolução de problemas desnecessários.

Contudo, o principal dano que os “tóxicos” causam numa organização não é o seu azedume, nem o mau ambiente que criam. O seu principal risco é o de infetarem os outros membros da equipa, transmitindo-lhe a sua tendência para se focar permanentemente em problemas, afastando-os dos objetivos prioritários do negócio e retirando-lhes o espírito iniciativa, colaboração e entreajuda. Dantesco é quando os efeitos desta toxicidade se propaga numa organização, tornando-se na “forma normal de fazer as coisas nessa organização”, isto é, corrompendo a sua cultura. Pouco a pouco, estas organizações vão-se virando para dentro e consumindo as suas energias em problemas internos, refugiam-se na burocracia dos seus (ineficientes) processos e tornam-se autistas e arrogantes em relação àqueles que são a razão da sua existência. Se a organização estiver num mercado competitivo, a sua sobrevivência está a prazo. Se for pública, provavelmente, vai “inchando” as suas ineficiências e . . . originar mais impostos.

Combater um tóxico não é fácil e não existe uma receita milagrosa. Algumas orientações podem, contudo, ajudar. A primeira é tentar orientar as suas energias para aspetos positivos. A segunda passa por tomar medidas que reforcem a capacidade da equipa resistir aos estratagemas. A terceira é isolá-lo de forma a reduzir o risco de contágio. E, se nenhuma destas resultar, sugiro que seja rápido e corte o mal pela raiz.

Tenha cuidado com as maçãs que coloca no seu cesto!

Sintra, 20 de setembro de 2016

José Bancaleiro

Managing Partner

Stanton Chase International – Your Leadership Partner