

Andy Grove, presidente da Intel, que escreveu o livro *Só os Paranóicos Sobrevivem*



Linda Wachner, CEO da Warnaco

# Guerra aos cretinos

**Contaminam o ambiente de trabalho, trazem custos adicionais e desmotivam os colegas. Acabe com eles, antes que eles acabem com a sua empresa**

Texto **André Mateus**

**C**omo criar o ambiente certo dentro de uma organização que privilegia o bem-estar dos trabalhadores é o grande desafio das empresas do século XXI, segundo um relatório da McKinsey & Co., elaborado por Robert Sutton, autor do livro *The No Asshole Rule*. As empresas são cada vez mais desafiadas pelos concorrentes, tendo na produtividade e excelência dos recursos humanos a grande arma de arremesso perante o mercado. Lars Dalgaard é o CEO e co-fundador da SuccessFactors, uma das empresas com mais rápida taxa de crescimento na área do *software*. A companhia é responsável por soluções usadas por mais de 2 milhões de trabalhadores, em mais de 1200 empresas espalhadas por 156 países. Mas, mais do que isso, a SuccessFactors é recomendada

entusiasticamente pelos seus clientes e empregados, tendo uma das mais baixas taxas de abandono de recursos humanos. As 14 regras da empresa, que os trabalhadores conhecem no momento da contratação, consistem em definir a postura que devem assumir no seio da organização, independentemente da posição que ocupam.

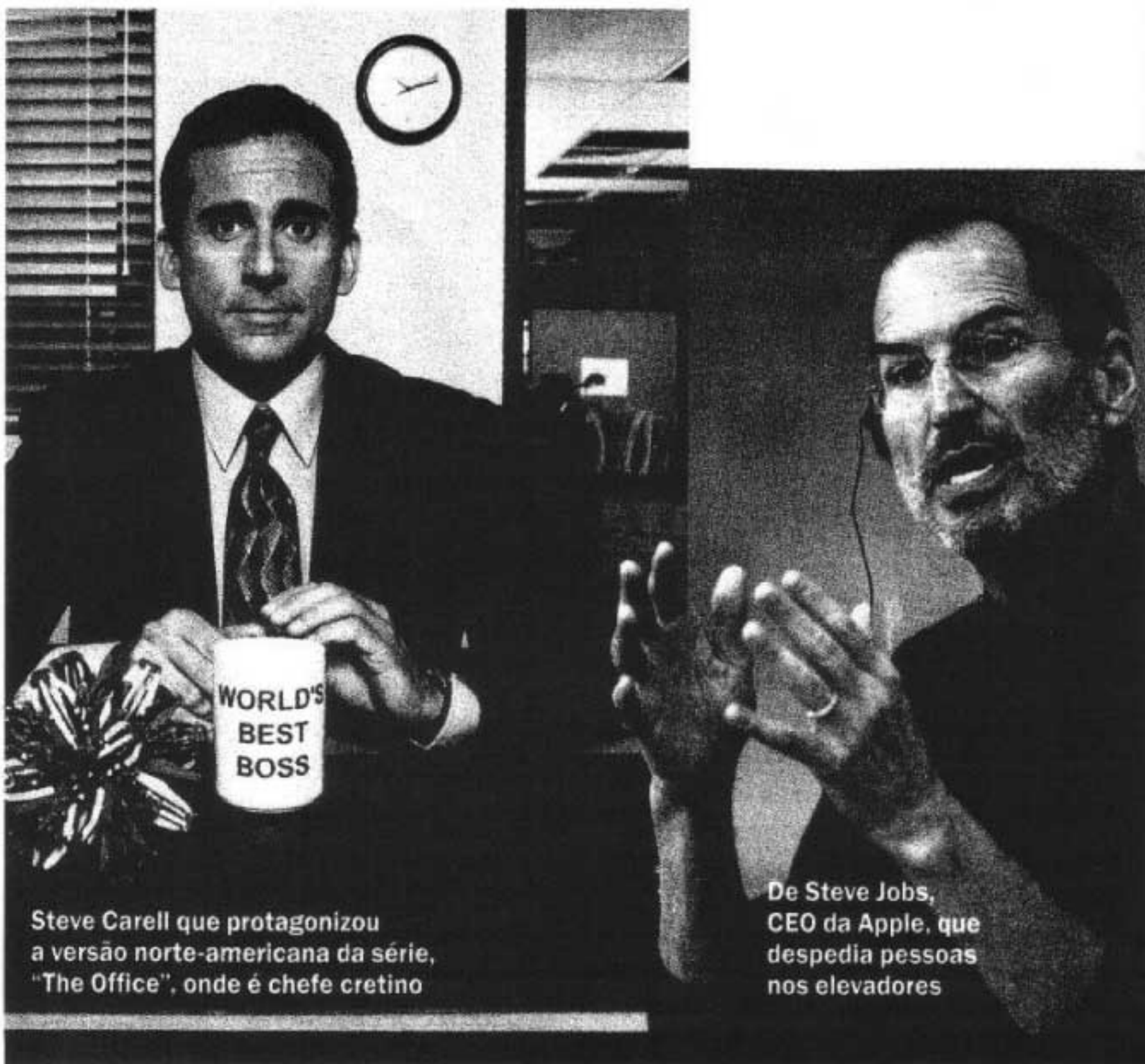
## Regras do jogo

A 14.ª regra é clara. "Serei uma boa pessoa com quem trabalhar. Não serei territorial. Não serei cretino." Lars Dalgaard acredita que o sucesso vem da aplicação desta regra, por criar as bases de um ambiente produtivo, onde o bem-estar dos trabalhadores começa na sua relação uns com os outros. Companhias que admitem cretinos têm maior dificuldade para recrutar e reter talentos, e danificam a reputação

da empresa e a confiança dos investidores. Os cretinos são conhecidos por criarem mau ambiente, muito por culpa da maneira como se relacionam com os colegas, principalmente os que lhe são subordinados. São opressores, e quando com eles há problemas as pessoas sentem-se humilhadas, inferiores e incapazes.

Tiago Forjaz, da empresa de *executive search* Jason Associates, explica que "não há uma bateria de testes que permita avaliar a futura atitude de um funcionário na empresa, pois é uma questão intangível. Claro que saber se foi escuteiro ou prefere praticar desportos colectivos face a individuais ajuda a delinear a sua personalidade, mas não é definitivo. Conheço quem vá sempre almoçar com os candidatos ao mesmo restaurante, tendo combinado previamente com o empregado para que este lhe entorne algum líquido em dois momentos diferentes da refeição, avaliando a sua reacção em cada situação".

Já José Bancalero, director central de recursos humanos do Banco Finantia, acredita que no seio empresarial a óptica de valor das competências mudou, tornando as →



Steve Carell que protagonizou a versão norte-americana da série, "The Office", onde é chefe cretino

De Steve Jobs, CEO da Apple, que despedia pessoas nos elevadores

## Os 12 pontos para identificar cretinos

Esta grelha resulta de estudos sobre o abuso psicológico no local de trabalho

- 1 Insultos pessoais.
- 2 Invasão do espaço físico de trabalho.
- 3 Contacto físico não solicitado.
- 4 Ameaça e intimidação, verbal e não verbal.
- 5 Piadas sarcásticas e provocações como forma de insulto.
- 6 Correio electrónico insultuoso e destrutivo.
- 7 Uso do estatuto na empresa para efeitos de humilhação.
- 8 Hábitos de envergonhamento público.
- 9 Interrupções rudes.
- 10 Ataques hipócritas.
- 11 Olhares insultuosos.
- 12 Tratar as pessoas como se fossem invisíveis.

chamadas *soft-skills* (competências comportamentais) mais importantes do que as competências técnicas. "Os comportamentos emocionais desadequados são mais difíceis de corrigir, pelo que é essencial uma avaliação psicocomportamental na altura da contratação", afirma.

Ana Loya, administradora da Ray Human Capital, acredita que "há uma metodologia de competências, para encontrar situações que reflectam o comportamento da pessoa, para se poder avaliar se está de acordo com o perfil pretendido pela empresa". Em Portugal ainda existe uma cultura de promoção baseada nas competências técnicas, "mas o que acontece é que no plano da gestão

dos recursos humanos, o promovido não corresponde depois ao desejado. O resultado é muitas vezes o mesmo: perde-se um excelente técnico e ganha-se um mau gestor", adianta. Contudo, "já se sente uma alteração a nível dos modelos de desempenho, onde se começa a valorizar o como se atingiu o objectivo, ao invés de apenas se pensar numa lógica quantificada do mesmo objectivo", acredita Ana Loya.

### Agir antes que seja tarde

Há boas e más notícias sobre haver cretinos na empresa. As más prendem-se com os abusos perpetuados por eles serem largamente disseminados, com custos huma-

nos e financeiros elevados. As boas são os líderes poderem tomar atitudes para construir ambientes laborais onde comportamentos redutores não são tolerados. José Bancaleiro assume que a melhor maneira de evitar problemas é criar uma cultura de bem-estar, desenvolvendo normas como, por exemplo, a proibição de envio de correio electrónico de carácter sexista ou racista. Tiago Forjaz acredita que um superior hierárquico deve agir imediatamente quando uma atitude cretina toma lugar. Quando são os quadros de topo os responsáveis pelo mal-estar, "a solução passa pela formação e *coaching* de executivos, corrigindo e ensinando os chefes mais abrasivos", acrescenta. Por outro lado, "situações de agressividade continuada têm de ter respostas mais drásticas, passando, na maioria dos casos, pelo afastamento", afirma José Bancaleiro.

Estudos sobre o abuso psicológico perpetuado nos locais de trabalho definem o comportamento hostil verbal e não verbal, recolhendo uma dúzia de pontos comuns (veja caixa "Os 12 pontos para identificar cretinos") de actuação que ajudam a identificar a presença de um cretino. Os danos causados pela supervisão abusiva foram também analisados num estudo representativo de 712 trabalhadores de uma cidade do Midwest, e as conclusões fo-

## Custos para quem lhes dá trabalho

As empresas devem conhecer exactamente quais as consequências de ter um cretino. Saber o que custam e os problemas que trazem pode ser a solução

### Consequências perversas para a gestão

- Tempo dispendido a acalmar, aconselhar e disciplinar um cretino.
- Tempo gasto a acalmar trabalhadores, clientes, fornecedores e outros agentes externos vítimas

por um cretino.

- Tempo ocupado a reorganizar departamentos e equipas para minimizar os danos feitos pelo cretino.
- Tempo investido a entrevistar, recrutar e treinar depois da saída de um cretino ou de uma vítima.

### Efeitos negativos para a empresa

- Reduz a inovação.
- Competição interna disfuncional.
- Diminui a cooperação de organizações e pessoas externas à empresa.
- Agentes externos cobram taxas mais elevadas.

→ ram claras. Seis meses depois de serem acompanhados a interagir com os seus supervisores, os trabalhadores que sofreram comportamentos abusivos por parte dos seus superiores despediram-se a uma taxa muito acelerada. E aqueles que não se despediram registaram menos satisfação pelo trabalho, menor compromisso para com os seus chefes, assim como depressão e esgotamento. O estudo concluiu também que os efeitos de uma interacção negativa entre o trabalhador e o seu supervisor têm um peso cinco vezes superior no moral dos trabalhadores face a uma interacção positiva.

Estes factos têm efeitos nos custos das companhias. Mais empresas ficariam sensíveis a estas questões se estimassem os custos totais de ter um cretino na mesma. Cálculos foram feitos para perceber os custos extras de um cretino (apesar de serem responsáveis directos pelos lucros) no departamento de vendas de uma empresa – os assistentes que ele queimou, os custos legais, o seu treino de gestão da ira, etc., e concluiu-se que esses gastos ascendem a cerca de 150 mil euros por ano.

### Defenda a sua empresa

Tiago Forjaz crê que o maior trunfo para criar o ambiente certo dentro das organizações passa por ter uma atmosfera em que se partilhem sentimentos. “As pessoas falam muito do que pensam, mas não do que sentem. A maior parte destes temas resolve-se com franqueza. Não é fácil, é a eterna dificuldade de harmonizar a empresa”, afirma. Já Ana Loya considera fundamental que a informação seja fluida “para que se evitem boatos e rumores”. A administradora da Ray Human Capital acredita que “quanto menor a informação, maior a opinião”, frase que aprendeu enquanto estudava e nunca mais esqueceu. A estratégia de sucesso passa “pela compreensão de que uma organização não é um sistema estático, e que é preciso ser flexível e saber adaptar-se a diferentes pessoas e situações”, acrescenta. Do relatório da McKinsey & Co. sobressaem cinco regras como plano de medidas a eleger para criar um bom ambiente:

**1 Tornar público o que se diz e, principalmente, o que se faz** – Falar sobre as regras é apenas o primeiro passo. Se as pessoas não se sentirem confortáveis em denunciar atitudes incorrectas, a empresa é, simultaneamente, vista como hipócri-

ta e infestada de cretinos. Se sentir que o seu patrão está a ser cretino, pode dizê-lo na sua cara? Se sim, a regra está a ser bem adoptada.

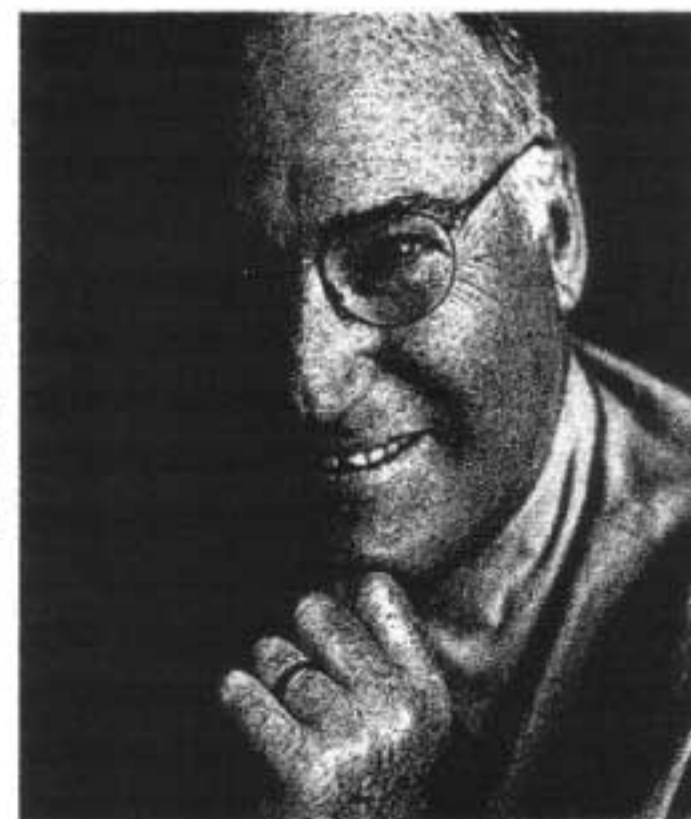
**2 Alargar as regras às políticas de contratação e despedimento** – Ser contratado ou despedido também com base na avaliação de carácter do indivíduo

faz passar a mensagem, tanto para dentro como para fora da organização, de que o ambiente de trabalho privilegia a comunicação e é intolerante a personalidades intransigentes.

**3 Ensinar as pessoas a lutar** – Trata-se de dotar os trabalhadores de ferramentas comunicativas que lhes permitam confrontar agressores de uma forma construtiva. Aprender a discutir como se se estivesse certo e a ouvir como se se estivesse errado deverá ser um lema para todos.

**4 Aplicar as regras também a clientes** – Organizações que se apresentam determinadas a não tolerar idiotas no ambiente de trabalho, devem aplicar as mesmas direc-

*Robert Sutton, autor do livro The No Asshole Rule, alerta para o perigo dos cretinos na empresa*



tivas devem ser aplicadas a trabalhadores, clientes e fornecedores, e de uma maneira geral a todos os agentes que interajam com a empresa. Atitudes cretinas que são deixadas sem reprovação criam uma cultura de anestesia em relação a agressões.

**5 Gerir os pequenos momentos** – Quando atitudes como interrupções abruptas, anedotas humilhantes e tratamento das pessoas como se fossem invisíveis passam incólumes, corre-se o perigo de tornar essas ocasiões em grandes problemas. Há que saber identificar essas situações e não deixá-las passar sem repreensão.

### Fuja dos cretinos

O princípio mais importante para se construir um ambiente de trabalho livre de cretinos é tratá-los como um mal contagioso. Se se mostrar displicência, os espectadores de situações embaraçosas vão avocar que as mesmas são normais e adaptam-se a elas, assumindo na maior parte dos casos, posturas menos desejáveis. É criado um ciclo vicioso que pode transformar todos em cretinos. Para José Bancalheiro, o “segredo para o evitar é criar uma cultura que valoriza o respeito pelas pessoas e pela diferença”. Estudos revelam que mesmo pessoas com características de relacionamento desejáveis no seio da organização, aquando da exposição prolongada a um ambiente de cretinos, tendem a copiar esses comportamentos arrogantes.

A presença de tolos cria um vácuo de civismo, sugando a simpatia e a cordialidade, substituindo-as por frieza, arrogância e displicência relacional. As organizações podem excluir esses comportamentos, e se falharem, devem excluir os perpetuadores desses comportamentos, antes que o contágio se alastre para lá da cura.

### Danos para as vítimas e testemunhas

- Distracção; esforço em evitar encontros desagradáveis e atribuição de culpas.
- Honestidade pode não ser a melhor política; reduzida segurança psicológica e clima de medo minam a vontade de fazer sugestões e aprender com os erros.
- Doenças físicas e psicológicas induzidas pelo stresse.
- Exposição prolongada a cretinos torna as vítimas em cretinos.

### Problemas causados pelos cretinos

- Hesitação por parte das vítimas e testemunhas em cooperar com os idiotas e transmitir-lhes más notícias.
- Retaliação por parte das vítimas e testemunhas.
- Humilhação.
- Prejuízo da carreira a longo prazo.
- Menor atracção de talentos.