Os perigos para o chefe

Quando as coisas vão mal, nem sempre o problema é a chefia. Por vezes, tóxica é a equipe

O tema da liderança tóxica tem sido recorrente nos últimos anos. Gerou uma série de obras que apontam as baterias contra chefes tirânicos, como o livro *Chega de Babaquice!,* de Robert Sutton, ou o game online *Whack Your Boss* 17 maneiras de matar seu chefe. Agora, uma dupla de pesquisadores da escola Insead afirma que nem sempre a culpa é do líder quando as coisas não dão certo. Para os professores Jean-François Manzoni e Jean-Louis Barsoux, há casos em que o líder é que é compelido a se confrontar com equipes tóxicas. Segundo afirmam, um dos momentos mais delicados se não o mais delicado é o da chegada do líder à companhia. "A escolha de um novo chefe cria ansiedade", dizem os autores. Os grupos tendem a ver o novo gestor sob o prisma do antecessor - o que é sempre desafiador. Se o antigo líder foi bom, não faltam saudosistas. Se foi ruim, o recém-chegado herda uma equipe desconfiada, desmotivada ou hostil. A situação só piora quando a missão é promover mudanças.

De modo geral, a primeira armadilha da equipe é a má vontade, enxergando motivos escusos em qualquer medida. Os exemplos chegam às raias da miudeza. Num caso estudado pelos pesquisadores franceses, a introdução da política de flexibilização funcionários podiam escolher trabalhar em casa meio período foi vista como medida para cortar custos no material de escritório. Outro obstáculo pode ser a indiferença. A equipe simplesmente deixa de responder ou reportar fatos relevantes. Como conseqüência, a liderança se vê impelida a intensificar o monitoramento - o que, por sua vez, confirma as piores suspeitas.

Uma medida inicial para combater esses riscos é reconhecer o terreno, descobrir "onde se está pisando", quais as dificuldades da equipe. Outra deve ser investir cedo no time, conhecendo um a um. "Contato freqüente no estágio inicial de um relacionamento profissional ajuda a estabelecer as regras do envolvimento, esclarecer as expectativas e explicar os principais aspectos do seu estilo de liderança", escrevem Manzoni e Barsoux.

Outra cilada comum das equipes é a da memória seletiva: a lembrança de um comentário pescado aqui, ou de uma frase dita ali, e pronto, está construída a imagem ruim da chefia. "Pesquisas apontam que a memória é uma reconstrução do passado, e não só uma reprodução dele", afirmam os professores. Para evitar isso, é preciso aproveitar todas as oportunidades para demonstrar que se é confiável. "Alguns esforços feitos na primeira hora dão ímpeto à liderança e motivam a equipe", ressaltam os autores. Ao mesmo tempo, o líder deve aprender a reagir rapidamente aos problemas, falando diretamente com os subordinados que os causam. "Isso nunca é agradável, mas um feedback corretivo cedo acaba sendo visto como parte normal do processo. Uma reação tardia sempre tem alto preço", afirmam.

A maioria dos chefes, porém, não segue esses conselhos quando tem problemas na equipe. Muitos dividem mentalmente o grupo entre "leais" e "rebeldes" e têm má vontade com esses

últimos. A pior tendência, porém, é a do chefe se entrincheirar numa zona de conforto: fixar-se nas áreas que domina, passar a lidar apenas com o seu círculo próximo e se alienar do resto da equipe.

Mesmo líderes estabelecidos podem enfrentar dificuldades. Um líder duro e energético, imprescindível numa reestruturação, pode irritar o time quando a empresa volta ao normal. O contrário também acontece. Um chefe popular, que precisa endurecer no curso de uma crise, pode virar o vilão. Nesses casos, ele deve aprender a se moldar às circunstâncias novas e nunca perder de vista que manter relações positivas é tão duro como conquistá-las.

OS perigos para o chefe. **Época negócios**, São Paulo, ano 3, n. 31, p. 90-91, set. 2009.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educ