



# Nós fazemos, eu acerto e eles erram

Eis o principal lema do mau chefe, aquela figura que insiste na antiga prática de gerir equipes como se estivesse numa guerra

Se uma senhora idosa tem dificuldade de atravessar a avenida, só há uma coisa certa a fazer: ajudá-la a chegar do outro lado. Há poucas maneiras de fazer isso, sendo que a mais fácil é esperar o semáforo fechar e conduzi-la até a calçada defronte.

Haveria, no entanto, pelo menos uma dúzia de jeitos de desestabilizar, amedrontar ou simplesmente sacanear a mulher. Os mais bonzinhos começariam a encaminhar a anciã com o semáforo no amarelo, forçando-a a apressar o passo enquanto um carro vem vindo. Os mais malvados empurrariam a mulher com o sinal ainda verde, obrigando-a a se desviar de carros, motos em disparada e caminhões cujos motoristas sabem que, se bater, o estrago será muito maior no outro. Por que alguém faria algo tão nefasto com outra pessoa? Resposta simples: porque pode.

E assim, uma vez assimilado os primeiros parágrafos, temos aqui uma eficiente metáfora da chefia, posto no qual há poucas maneiras de fazer a coisa certa e dúzias de jeitos de fazer tudo errado.

Em defesa da chefia, admita-se que pessoas (leia-se, aqui, funcionários, ou colaboradores, como queira) são complicadas de administrar, praticamente imponderáveis em carne e osso, até em tarefas relativamente simples. Uma finada rede de cafeterias, por exemplo, tinha um excelente capuccino na loja da praça Vilaboim, no bairro paulistano de Higienópolis, e um capuccino abominável na unidade da avenida Faria Lima.

## Receita de bolo

Como isso era possível, se a máquina, o pó de café, o leite, a água, o açúcar, tudo era igual nas duas lojas da mesma rede? A diferença estava nas pessoas. O funcionário de uma unidade “tinha mão” e o da outra não. Igual à receita de bolo. Uns seguem e fica ótimo. Outros copiam e o resultado é uma gororoba. Ou igual a carro. Os modelos têm os mesmos recursos, mas uns são prudentes e outros se estouram na primeira esquina.

Assim são as pessoas, cada qual do seu jeito, com seus pontos fortes e fracos, suas capacidades e suas limitações, suas diferenças enfim. Ou seja, a coisa já é tão difícil de gerenciar, por si só, que ninguém deveria ter o direito de piorar a situação, como fazem muitos, muitos e muitos chefes.

““

**O mau chefe se julga o centro do universo, o detentor do único modo correto de fazer as coisas, o mais espirituoso, o mais experiente, o mais sábio — os demais, do faxineiro ao presidente da companhia, são todos uns idiotas**

Como a pessoa que ajuda a senhora a atravessar a rua do melhor jeito, um profissional tem poucas opções para ser de fato um bom chefe. Está lá em todo e qualquer livro de autoajuda corporativa: na versão completa, precisa saber o que quer, dar instruções claras, cobrar resultados, corrigir falhas e coisa e tal. Ao fazer isso, deve ser justo, reconhecer méritos, aceitar críticas e zelar pelo bom relacionamento da equipe.

Na minha humilde opinião, se não conseguir fazer tudo isso, bastaria, na versão econômica, se ater a uma única coisa para ser um chefe acima da média: ficar na sua, deixando que as pessoas façam seu trabalho.

Mas precisa ser muito seguro para fazer uma coisa dessas e se-

gurança é algo que costuma passar longe dos maus chefes e da sua extensa criatividade para gerar situações desastrosas ou desastrosas que poderiam ser evitadas com um mínimo de silêncio ou bom senso. Para esconder sua insegurança, maus chefes desdobram-se numa profusão interminável de ações e inações sem sentido, decisões e contradecisões intempestivas, verdades absolutas e mentiras deslavadas, falsas modéstias e arrogâncias ímpares, intrigas e boatos, entre outras dezenas de possibilidades.

## Política das trincheiras

Esse comportamento instável deixa os funcionários perdidos, quando não paralisados — não por indolência, mas para tentar evitar os problemas que fatal-

mente terão, de um jeito ou de outro. Se não fizerem alguma tarefa, são incompetentes. Se fizerem bem, apenas cumpriram a obrigação. Se fizerem mal, rua. Assim, em síntese, como nunca sabem de que lado virá o tiro (só sabem que ele virá), a equipe trabalha com o modo de sobrevivência profissional ativado — como nas guerras, trincheiras são preferíveis a campos abertos e movimentar-se pouco é mais sensato do que ficar chamando a atenção. (Se ficasse na sua, o chefe evitaria esse comportamento, uma vez que as pessoas estariam preocupadas em fazer o seu trabalho, e não em se proteger).

## A culpa nunca é dele

Depois de duzentos anos de capitalismo, o mau chefe ainda toca sua equipe na base do pré-histórico “nós fazemos, eu acerto e eles erram”. “Eu”, aliás, é uma de suas palavras prediletas, pronunciada com uma aura de autorreverência que nada fica a dever ao presidente Lula (“nunca antes na história...”) ou a Paulo Maluf (lembra daquela campanha na qual tudo que existia, do esgoto da periferia às pirâmides do Egito, parecia ser “obra” dele?). O mau chefe se julga o centro do universo, o detentor do único modo correto de fazer as coisas, é o mais espirituoso, o mais experiente, o mais sábio — os demais, do faxineiro ao presidente da companhia, são “todos uns idiotas” que ele faz o favor de suportar.

O mau chefe é mesmo um ser curioso. Nas falhas graves, con-temporiza, na intenção de passar a imagem de magnânimo. Nas brandas, faz um escarcéu, para provar que é rigoroso. Não raro, culpa quem não tem nada a ver com o pato, se for subordinado, e releva quem não deveria ser desculpado, caso se trate de um superior.

Alguns maus chefes são eficientes. Outros não. Ambos, porém, costumam durar bastante nas empresas — os eficazes porque geram lucro e os incompetentes porque, para quem está observando do lado de fora, o estresse da equipe (provocado pelo mau chefe) é visto como uma louvável capacidade de colocar todo mundo para trabalhar. Se os resultados não são tão bons, a culpa, ora, nunca é dele.

Afinal, se, na hora de atravessar a rua, que culpa ele tem se a velhinha que ele ajudava foi cair logo na frente dos carros? ■



Ilustração: Dreamstime