

# O que fazer com os gerentes "abusados"

*Em sua empresa há gerentes que levam o crédito pelas idéias dos subordinados, os humilham em público e falam mal deles pelas costas? É bom descobrir. Esses profissionais geram bons resultados no curto prazo, mas são um desastre no longo prazo*

**C**ostumamos julgar as pessoas principalmente como base nos resultados que apresentam -e é assim que deve ser. Contratamos as pessoas para gerar valor, prometemos que serão promovidas quanto mais valor forem capazes de gerar, e esperamos que melhorem cada ano.

Mas o que se pode dizer do comportamento por trás dos resultados? Será que as atitudes de alguns de seus executivos podem estar comprometendo o futuro da empresa, mesmo que estejam trazendo resultados no curto prazo?

Um comportamento particularmente problemático entre executivos aparentemente bem-sucedidos é serem "bully", isto é, "abusados". Chefes assim assumem o crédito pelas idéias dos subordinados, abusam das pessoas, humilham os funcionários em público, falam das pessoas pelas costas e mandam outros fazer seu "trabalho sujo".

Se esse tipo de comportamento é tão ruim, por que continua sendo tolerado? Primeiro, porque freqüentemente dá resultado, pelo menos no curto prazo. "Chefes abusados têm características positivas", diz Paula Caproni, autora do livro *Management Skills for Everyday Life: The Practical Coach* (ed. Pearson Prentice Hall, 2005). "No entanto, esses pontos fortes muitas vezes escondem fraquezas sérias, como a desconfiança em relação aos funcionários, grande necessidade de controle, atenção excessiva aos detalhes, baixa inteligência emocional e incapacidade de trazer à tona o melhor que as pessoas têm", acrescenta.

Quando as coisas ficam difíceis, esses problemas aparecem e, no longo prazo, sugam a energia e a motivação dos funcionários, reduzindo sua capacidade de gerar resultado.

## Sinais de alerta

É importante, portanto, ficar atento a sinais de que executivos possam estar se comportando de forma abusada. Se você suspeita que isso acontece com um de seus executivos, você provavelmente está certo. Mas não faça julgamentos. Confira você mesmo o que está acontecendo. Observe o comportamento dos subordinados desse executivo: quanto eles apreciam trabalhar para essa pessoa?

Preste atenção também aos resultados. Executivos abusados geralmente apresentam bons números -e, por isso, é difícil se livrar deles. Então, crie um novo parâmetro, que você pode chamar de "métrica de pessoas". Pode incluir critérios como número de faltas dos subordinados, pedidos de transferência de departamento e rotatividade.

## Medidas práticas

Assim que você identificou um executivo abusado, há duas coisas que podem ser feitas:

### 1. Oferecer-lhe ajuda para que mude

Algumas dessas pessoas talvez mereçam ser ajudadas. Se for o caso, providencie-lhe aconselhamento, mas com uma condição: deixe claro que há um problema e que é preciso mudar. Se você for explícito e tornar o executivo responsável por sua própria mudança, então ficará claro que a mudança não é apenas uma opção - é a única solução.

### 2. Demiti-lo

Quando o executivo abusado resiste a todo o tipo de ajuda, deve ser removido da organização. Não há saída. Quem está com a cabeça a prêmio e não melhora - e continua atrapalhando os outros - deve ser cortado da equipe. ●

O artigo foi escrito por John Baldoni, consultor em liderança e autor de cinco livros, entre eles *Great Motivation Secrets of Great Leaders* (ed. McGraw-Hill, 2004), e publicado originalmente na *Harvard Management Update*.