TEMPOS DE CRISE PODEM SER MAIS DIFÍCEIS PARA AS EMPRESAS QUE ESTÃO INTOXICADAS. ESSE É UM CONCEITO RECENTE NA LITERATURA DE ADMINISTRAÇÃO E O AUTOR, NO 27° FÓRUM DE MARKETING INDUSTRIAL, MOSTROU OS CAMINHOS DE DIAGNÓSTICO E DE CORREÇÃO DE RUMO DAS EMPRESAS COM ESSA SÍNDROME.

LUIZ CARLOS CABRERA

A EMPRESA INTOXICADA

Como torná-la saudável?

A observação cuidadosa do atual ambiente empresarial brasileiro mostra com clareza a desilusão com as políticas governamentais, uma pressão enorme causada por uma das maiores crises econômicas dos últimos 30 anos e claras mudanças de comportamento tanto dos empresários como dos executivos.

O inevitável "conflito de agência" (ver quadro na pág. 12) predomina nas relações entre acionistas e executivos; e a pressão por resultados, aliada à escassez de recursos e às transformações do mercado, cria um ambiente difícil, competitivo e progressivamente tóxico.

Essa intoxicação das organizações tem seis sintomas nítidos e de fácil percepção, porém a descontaminação é lenta e precisa ser cuidadosa e completa.

Vamos comentar cada um dos seis sintomas da intoxicação:

1. A Anestesia dos Valores e a contaminação da Cultura Organizacional

Vale lembrar um conceito simples e pragmático de valor que desenvolvi para facilitar a compreensão: "Valor é como cada indivíduo lida com as coisas da vida e faz seus julgamentos".

Importante notar que o valor tem sempre uma operacionalização, ou seja, um exemplo ou uma história que o comprove. Por exemplo, se para uma empresa o respeito ao colaborador é um valor predominante, é preciso que os seus membros saibam descrever a operacionalização deste valor através de políticas meritocráticas e práticas de gestão éticas, claras e justas.

A intoxicação atua exatamente na operacionalização do Valor, corrompendo seu conceito e destruindo o valor e a confiança do corpo social da empresa no mesmo. A intoxicação cuida da aparência da operacionalização, mas deixa seu conteúdo destruir a reputação do Valor.

Na organização tóxica, os Valores mais contaminados são:

- **A integridade**

Profissionais que se dividem em dois, dizendo ao cliente "Eu, por mim, faria o que você está me pedindo, mas as regras da empresa não permitem" ou, pior ainda: "Para poder ajudá-lo eu preciso que você me ajude a driblar essa regra, pois eu não concordo com ela".

- **O respeito ao colaborador**

A organização tóxica pratica o protecionismo, o nepotismo e o velho conceito da panelinha, ao contrário do respeito à competência e ao mérito.

- **A orientação para resultados**

Cria metas falsas e falhas para facilitar o atingimento e criar recompensas falsas ou que não sejam baseadas na verdadeira criação de valor.

- **O cliente é nosso maior ativo**

A organização tóxica adora práticas predadoras que extraem valor da relação com os clientes, criando privilégios e diferenças oportunistas.

2. A predominância dos Líderes Tóxicos

Existe uma relação clara de crescimento das lideranças tóxicas na medida em que o ambiente vai se transformando. O líder tóxico tem comportamentos muito bem definidos. Ele é aquele que:

- humilha e não corrige;
- faz tudo por dinheiro;
- é sarcástico, sempre na hora inadequada;
- é o falso moralista, que prega a ética flexível em nome da consecução dos resultados;
- tem um comportamento pendular entre a agressividade e a falsa generosidade;
- patrulha os movimentos de seus subordinados e pares;
- destrói as equipes com críticas e comentários maldosos;
- mantém a aparência com seus superiores, mas trabalha nos bastidores;

TEORIA DA AGÊNCIA

Os economistas Jensen e Meckling formularam, em 1976, a Teoria da Agência, que trata da assimetria de interesses entre acionistas e executivos. Este conflito é oriundo da assimetria de informações, que ocorre quando uma das partes envolvidas em uma transação econômica detém informação de forma exclusiva, usando-a de forma a obter benefícios próprios e prejudicando a outra parte.

A assimetria de interesses é intrínseca ao capitalismo e sempre existe. Para contorná-la, criam-se processos e políticas de reconhecimento que se esforçam para produzir alguma simetria de interesses.

• está sempre protegendo seu território organizacional e não sabe o que significa trabalhar para o "bem comum".

3. A visão econômica preponderante e o desgaste com os principais *stakeholders*

A organização tóxica tem como razão de ser obter sempre o lucro máximo – não interessa o custo da destruição de valor ou de imagem ou de reputação.

No ambiente tóxico, o fornecedor é um inimigo e não existe o conceito de parceria ou aliança.

O Cliente é um mal necessário e quanto mais distante melhor.

Tudo que é legal é ético mesmo que prejudique a comunidade ou os próprios clientes.

O foco constante é no maior retorno e não na criação de valor.

4. A surdez e a cegueira dos acionistas

Principalmente em empresas tóxicas onde a Governança não é moderna e presente, a Direção Executiva manipula os acionistas ATRAVÉS DE PROMESSAS DE RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS.

Um sintoma da alta toxidade de uma organização ocorre quando todas as razões para os maus resultados estão fora da empresa. A culpa é da conjuntura, ou do Mercado, ou da concorrência ou, pior ainda, da qualidade das pessoas (saudáveis) da organização.

Os gestores tóxicos exacerbam o conflito de agência (ver quadro) e promovem a cizânia entre os acionistas, sempre com promessas de lucros extraordinários.

5. A perda de Talentos e a dificuldade de atrair novos

O ambiente da empresa tóxica, liderada pelos Líderes Tóxicos, inibe claramente os processos sucessórios. Os "Tóxicos" trabalham para serem insubstituíveis e só trabalham com equipes medíocres, tarefeiras e sem opinião. Desta forma a organização vai ficando dependente dos tóxicos e a cada saída de um executivo saudável, a liderança tóxica culpa a politica salarial , a falta de comprometimento dos saudáveis e partem para a contratação de outro tóxico, pagando mais do que ganhava o saudável que saiu.

O ambiente organizacional é gerenciado para ridicularizar a saída dos não tóxicos e gerar prognósticos de falência de suas carreiras.

Este ambiente começa a ser comentado no mercado, dificultando a atração de novos Talentos que, quando porventura se apresentam, são descartados por não apresentar as características que os líderes tóxicos valorizam: submissão e dependência.

6. A influência nos resultados

Os principais sintomas negativos gerados por uma gestão tóxica são a destruição do valor da marca, ou da qualidade dos produtos e/ou serviços e da imagem institucional.

Outro fator que influencia nos resultados é o desgaste da relação com fornecedores e clientes. Em geral este desgaste é provocado por uma visão de curto prazo e não de perenidade, percebida em cada ação da empresa tóxica.

Outro sintoma muito nítido é quando a organização tóxica corta despesas sem cortar gastos. Fictícias despesas são cortadas mas os gastos, principalmente de representação e sustentação da visibilidade dos executivos tóxicos, permanecem inalterados.

Um dos sintomas mais graves é quando o líder tóxico, com a desculpa de salvar a empresa, toma a decisão de procrastinar o pagamento de impostos sem a concordância dos acionistas. Em geral esta atitude cria uma bola de neve que torna a empresa inviável, mas falsamente ela atinge resultados. *E paga os bônus contratados.*

COMO RESGATAR A SAÚDE?

Feito o diagnóstico, o tratamento de choque começa por uma Governança Corporativa com poderes claros instituídos pelos acionistas, estabelecendo uma nova Visão, uma clara Missão e iniciando o resgate dos Valores. A eliminação dos executivos tóxicos é inevitável. Dependendo do grau de contaminação, alguns profissionais poderão ser tratados com um *feedback* bem feito, além de processos de *counseling, coaching* ou de mentoria.

É fundamental a presença nítida dos acionistas como patrocinadores, e muitas vezes como atores principais da desintoxicação. A renovação do foco na perenidade e o resgate dos valores só se fazem com exemplos e ações claras e perceptíveis dos acionistas e reproduzidas pelos executivos.

Os sinais da mudança no clima precisam ser claros e muito bem comunicados.

O reforço do conceito de equipes de alta performance, o resgate de uma política de remuneração meritocrática e simples de ser entendida também são elementos importantes para que a saúde organizacional seja restabelecida.

Vale a pena lembrar que é importante a comunicação clara das mudanças, o reconhecimento público dos executivos saudáveis e o resgate das relações perenes com fornecedores e clientes.

Como todo processo de desintoxicação, a implantação é gradual, sistemática e com os olhos, simultaneamente, no conjunto e nos detalhes.

O que demonstra a desintoxicação em marcha são atitudes e não só discursos.

Importante lembrar que uma organização, que é sempre composta, essencialmente, por pessoas, comporta-se exatamente como um ser humano – e por isso a consistência, a coerência, o respeito aos sentimentos e os exemplos é que fazem toda a diferença.■

Referências bibliográficas:

M. KUSY E E. HOLLOWAY – *Toxic Workplace! Managing Toxic Personalities and their Systems of Power* – Jossey Bass, 2009

T. BRADBERRY – *Toxic People: You Should Avoid at All Costs* (Linkedin, 30/08/2015)

LUIZ CARLOS CABRERA

SÓCIO DIRETOR DA PMC AMROP, É PROFESSOR DA ESCOLA DE MARKETING INDUSTRIAL E DA EAESP-FGV