



# **O USO DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES**

## **Verdadeiros Chefes, Falsos Líderes**

**EBERVAL CALAZANS SANTOS**

Estudante do Curso de Administração de Empresas  
Unidade de Ensino Superior de Feira de Santana – 6º Semestre  
[ebercalazans@yahoo.com.br](mailto:ebercalazans@yahoo.com.br)

# **O USO DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES**

## **Verdadeiros Chefes, Falsos Líderes**

**EBERVAL CALAZANS SANTOS**

Trabalho de pesquisa científica sob a orientação do professor Leonardo Firmo, como requisito para a publicação acadêmica do curso Bacharelado em Administração do 7º semestre da Unidade de Ensino Superior de Feira de Santana - UNEF/FAN.

*“LIDER É AÇÃO, E NÃO POSIÇÃO”*

*JOHN AIDAR*

## RESUMO

Este artigo analisa a diferença entre o poder de chefiar e a capacidade de liderar, o capricho de tocar uma organização com autocracia e o talento de conquistar seguidores. Aqui também eu apresento como identificar e lidar com chefes tóxicos. No momento em que as empresas buscam uma orientação mais ética e a melhoria do ambiente de trabalho, a discussão desses temas não são prioridades. O texto apresenta um alerta para as organizações e para os futuros administradores de como a humanidade está observando e se preparando para mudar esse quadro.

**PALAVRAS-CHAVE:** Poder e liderança, chefes tóxicos, poder nas organizações.

## ABSTRACT

*This article analyzes the difference between the power to be boss and the ability to lead the organization, the whim to conduct a company with autocracy and the talent to attract followers. Here I also comment on how to identify and deal with toxic bosses. At moment in which enterprises search for more ethical orientation and new ways to improve the work environment and its relationships, the debate of these topics are not like priorities. The text also presents an alert for organizations and for future managers of how humanity is watching and preparing to change that.*

**KEYWORDS:** *Power and leadership, toxic bosses, power in organization.*

## INTRODUÇÃO

Atualmente uma grande preocupação vem atingindo as grandes organizações e as pequenas empresas que esperam uma melhoria na qualidade de produção e relacionamentos interpessoais: o comportamento dos chefes para com seus subordinados. Esse assunto ainda é delicado, porque se trata de tocar nas “feridas” de muitos administradores que acham que o melhor método de gerenciar sua própria empresa é aplicando a ditadura. Ou ainda assim, acredita que matérias como essa significa a imposição de um autor que expressa ressentimentos por alguma experiência vivida ou porque não sabemos do que estamos falando, por não conhecermos os funcionários que a empresa tem. A parte da experiência é a verdadeira, mas sempre lembrando que somos seres humanos em busca da sobrevivência, da realização de nossas necessidades básicas e dos sonhos de consumo como qualquer outra pessoa, como qualquer líder que também deseja as mesmas coisas.

A Era do Medo e a Era do Preconceito estão se acabando e estamos avançando para a Era do Respeito Mútuo. As empresas estão enxergando cada vez mais que a Qualidade Total também inclui o comportamento de seus líderes e seus subalternos. Chega de Administradores não qualificados! As companhias que ainda insistem em manter na liderança pessoas sem um curso de capacitação técnica, por mais experiência do sistema e do produto que ele possua é um risco inevitável de perder o controle do relacionamento interpessoal. As faculdades estão cada vez mais enfatizando o tratamento entre pessoas no ambiente de trabalho e enfatizando mais ainda sobre motivação, que envolve liderança harmoniosa sobre os envolvidos.

Essa matéria identifica um pouco sobre o conceito de poder, liderança e danos que uma má gestão pode causar no âmbito social e profissional. Foi uma pesquisa inspirada ao longo de minha vida profissional, observando o por que muitas empresas não deram certo, tendo a convicção de que meus colegas de trabalho eram muito bons no que exerciam, além de serem super dedicados.

Esse trabalho é voltado para os pesquisadores acadêmicos, futuros administradores ou para os atuais chefes de setores e organizações, e que possa servir de inspiração para uma melhor mudança de comportamento organizacional dentro das empresas.

## O QUE É O PODER NA ORGANIZAÇÃO?

As organizações são parte complementar da vida e do cenário social atualizado, que atuam e influenciam nossas vidas profissionais e particulares, sendo elas unidades de agrupamento humano definitivamente construídas ou reconstruídas para alcançar objetivos definidos (Etzioni, 1964).

As organizações caracterizam-se por três aspectos: a) divisão de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que são definidos em planejamentos específicos; b) apresentação de um ou mais centros de poder que controlam os empenhos associados do local e seus dirigentes, podendo modificar sua estrutura onde e quando for necessário; c) substituição de pessoal, através de demissão e admissão, realocação, transferência e promoção.

Scott amplia o conceito de organização ao citar os aspectos distintivos, em que incluem “níveis de autoridade, sistema de comunicações e um sistema de incentivos que permitam às diferentes classes de participantes trabalharem juntas para alcançar os objetivos comuns” (Scott *apud* Kraus, 1964, p. 30).

Teoricamente a organização se propõe a funcionar racionalmente, porém outros processos não racionais intervêm essa proposta. O ser humano, considerado a menor unidade do sistema de uma organização, porém importante e que dá vida, atua a partir de uma base tridimensional cognitiva-emocional-racional. A base racional parece ser a menos atuante das três. Uma comprovação de bom senso é de que nenhuma pessoa aceita ser tratada total e unicamente como um meio (Friedberg, 1972). Porém essa racionalidade deve ser levada adiante através do poder de comando, liderados por núcleos de pessoas com talento para o desenvolvimento de estratégias e tomadas de decisões.

“Poder e organização estão indissoluvelmente ligados entre si. Os atores sociais não podem atingir seus próprios objetivos, a não ser através do exercício de relações de poder, mas ao mesmo tempo não podem dispor de poder uns sobre os outros, a não ser pela procura de objetivos coletivos...”.

(Crozier e Friedberg, 1977, pg. 32).

E quanto ao poder contextual nas organizações, que é algo tão antigo quanto a humanidade? Desde o progresso urbano e a revolução industrial, esse poder contextual nunca fora tão evocado em nome da manutenção da ordem social

(Krausz, 1991). Nas empresas, o poder contextual é vastamente utilizado como garantia para atingir seus objetivos e sua sobrevivência.

De um lado, do ponto de vista racional, toda organização é desenvolvida por uma estrutura de distribuição de postos de trabalho, atividades, hierarquia e linha de comando. Do outro lado, do ponto de vista cartesiano, partindo do conceito do homem como uma máquina e da organização como um mecanismo preciso no seu funcionamento, essa estrutura encaixa-se perfeitamente no que os administradores esperam, porém o funcionário é um ser humano dotado de vontades próprias, de motivos diferenciados, com objetivos diversos e com personalidade única, viva a todo tempo, dentro e fora da empresa. Logo, para reduzir essas diferenças e padrões moldáveis, é preciso adotar o modelo hierárquico, copiado do velho modelo militar, agregando sua linha de comando, normas, regras, procedimentos, etc, desprezando o poder contextual nas duas diferentes formas e versões para operacionalizar com perfeição (Krausz, 1991).

Uma das formas de poder contextual que mais prejudica as organizações e seus colaboradores é a coerção ou pressão. Geralmente utilizada para compensar a falta de poder de posição. Os exemplos mais abrangentes e comuns estão nos escalões hierarquicamente inferiores da estrutura organizacional como forma de provar sua potência diante os subordinados, quando o emprego desse poder não está centralizado na cúpula ou mesmo fora da organização.

Segundo Kanter (1977), a repressão e o controle tendem a ser mais freqüentes entre ocupantes de postos de trabalho onde o poder de posição é inadequado e insuficiente, levando-os a usar a disciplina rígida, ameaças, pressão e controle rigoroso dos afazeres e de pessoas sob sua jurisdição. Por outro lado, sem defender a causa, o chefe poderá se sentir estimulado a usar a repressão causada por pessoas ou grupos indisciplinados, hostis e insatisfeitos, como também causada por pressão de seus superiores quando não participam da seleção das pessoas que irão prestar serviços sob sua jurisdição, perdendo o direito de aplicar-lhes qualquer tipo de sanções, promovê-las ou despedi-las.

O uso da coerção pode gerar dois tipos de problemas dentro das organizações:

- a) O Comportamento de Retaliação Organizacional (CRO), sendo esse o sentimento de injustiça e até ressentimentos que terminam sendo levado para o lado pessoal;

b) Passividade e alienação, sendo esse um comportamento robótico, sem iniciativas, submisso a ordens excessivas, sem perspectivas ou opções.

Segundo Krausz (1991, pg. 35), “a coerção pode ainda ser exercida por meio de ameaças pessoais ou institucionalizada, como avaliações distorcidas de desempenho”. Esse desconforto é gerado por ditados vulgares e piadistas do tipo “quem não trabalha vai para a rua”. O que pode se esperar de uma equipe sob esse tipo de chefia?

Maria Ester de Freitas (2001) publicou um artigo traçando uma linha tênue que vai desde o assédio moral ao sexual, postando exemplos e tipos de “faces do poder perverso nas organizações”. Segundo a autora, o assédio moral já era estudado cientificamente pela Psicologia do Trabalho desde 1996 e denominado como “psicoterror”. Ela afirma que algumas pessoas não sobrevivem sem o instinto de rebaixar os outros, que essas pessoas precisam provar sua auto-estima através da demonstração de poder, da avidez de admiração e aprovação, manipulando todos em sua volta para atingir suas metas. A autora ainda afirma que “a perversidade não provém de um problema psiquiátrico, mas de uma racionalidade fria combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos”.

O assédio moral principia pelo abuso de um poder (de qualquer natureza) e abrange por um defloramento narcísico no qual o outro consome a auto-estima. Esse abuso pode levar, às vezes, ao abuso sexual. Nas organizações, esse assédio surge da inveja do poder, da perversidade, do medo de perder o emprego e das vistas grossas que os administradores e os Recursos Humanos fazem em relação à forma tirânica e autocrata com que alguns chefes tratam os seus subordinados – e para quem as conseqüências tornam-se pesadas, tanto no âmbito profissional como nos âmbitos social e pessoal.

Hirigoyen (1999, p. 55) conceitua de que o assédio moral é toda a

“conduta abusiva que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, atos, gestos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho” (Freitas, 2001, p.4).

Krauzs (1991) afirma que o uso da repressão é um indicador visível de relações de poder desequilibradas e compensatórias dentro de uma empresa,

originadas por uma distribuição inadequada de posições, levando os indivíduos a perderem suas personalidades, intoxicando o ambiente, gerando medo, ansiedade, submissão, retaliação e até mesmo reprimindo qualquer possibilidade de mudança.

Dentre os grupos internos, o poder excessivo e repressivo recai sobre a mão-de-obra de baixa qualificação, em linhas de produção e em situações de instabilidade econômica, quando a oferta de mão-de-obra é maior do que a demanda.

Por todas as empresas pela qual eu passei, desde as de construções civis até as da área de saúde, em várias cidades baianas e até mesmo no Rio de Janeiro, tenho comprovado cada vez mais que o poder está associado à posição tomada pelo indivíduo no esqueleto da organização além das atribuições específicas do seu cargo ou função. Essas atribuições decidem o arco de alcance de seu poder e influência a ser exercidos. É esse poder de posição que autentica os direitos e deveres de impor as ações em influência de seu cargo e seus subordinados, assegurando, contudo, um poder eqüitativo para os que ocupam as mesmas posições entre outros indivíduos, porém em muitas empresas a realidade ainda não é essa, pondo em dúvida o valor desse poder, graças aos direitos dados a quem ocupa e à deferência dos subordinados.

O poder de posição tem mais a ver com as condições que a empresa dá ao indivíduo do que com o cargo de liderança que ele exerce. Ou seja, a gama de funções e responsabilidades jogadas sobre o mesmo indivíduo, dando a ele a confiança e o pleno poder de manipular à sua maneira, na certeza de que conduzirá a organização, ou parte dela, de forma coerente e precisa. Essa distribuição de funções e responsabilidades geralmente é desigual e chega a ultrapassar o âmbito atribuído à posição ocupada na estrutura da organização.

O poder de posição, embora estabelecido com o intuito de facilitar e regulamentar as relações entre pessoas e setores, fixando limites para as ações influenciadas que se dão em todas as direções, constitui um fator poderoso na arena da política organizacional, que acaba por legitimar manobras e manipulações ilegítimas, criando uma estrutura informal de poder em que os atos influenciados *de jure* não correspondem aos atos influenciados de fato. Essa é uma das razões por que na maioria das empresas o organograma é um mero objeto de decoração.

(KRAUZS, 1991 p.38)



Segundo Thorne (1987), esse poder está vulnerável a sofrer distorções e levar o indivíduo ao abuso e aos excessos, podendo escolher a alocação de responsabilidades dos seus subordinados como bem quiser.

## **QUAL DIFERENÇA ENTRE CHEFE E LÍDER?**

Para Castells (2010, p.365), “a ausência de um centro de poder bem definido dilui o controle social e pulveriza os desafios a serem enfrentados pela política”. Isso explica a necessidade de uma liderança centralizada e bem exercida nas organizações. Não tem como contestar: é preciso! Contudo, há uma diferença entre ser chefe e ser líder, e essa diferença acaba influenciando no final as decisões da empresa, podendo trazer bons resultados temporários ou permanentes.

Para o diretor de marketing da Warner Bros, Rodrigo Drysdale, o que difere o chefe do líder é que o primeiro dá ordens e o segundo sabe motivar e serve de exemplo para toda a equipe (Bottoni, 2009). Ou em determinadas situações, um indivíduo pode se mostrar como líder, e em outras situações o mesmo indivíduo pode se mostrar fracassado em sua liderança. Ou seja, o mesmo indivíduo pode ser um ótimo líder em tempos de crise, mas também pode ser um mau líder em tempos de abonaças.

Segundo Aidar (2000), existe quatro formas de autoridade entre as pessoas:

- a) Autoridade baseada no poder de posição: usada através de seu posicionamento decretado, porém poderá ser usada com autocracia e até mesmo com militarismo, sem abrir espaço para questionamento de suas ordens, e é nesse ponto que mora o perigo;
- b) Autoridade baseada no poder de conhecimento: usada através do empirismo, geralmente por pessoas que já sofreram determinadas situações, ou usada através do conhecimento técnico;
- c) Autoridade baseada no poder da personalidade: usada através do carisma;
- d) Autoridade baseada no poder moral: a indução pelo sacrifício e a esperança de um reconhecimento num futuro que geralmente é distante.

Podemos citar Joana Darc como exemplo de uma líder baseada no poder moral, pelo fato de ter sido uma mulher virgem à frente de uma batalha que venceu os borguinhões e seus aliados ingleses, com demonstrações de coragem e inspiração divina para convencer seguidores. Esse poder moral, segundo a história, a levou à obsessão, garantindo sua captura e morte.

Uma autoridade baseada apenas no poder moral ou no conhecimento técnico não faz de uma pessoa um líder. A junção das quatro formas de autoridade, sim, desde que o poder de posição não seja levado para o lado negativo.

Todo o chefe deve ser líder, mas nem todo líder precisa ser um chefe. O líder tem poder de influência informal, enquanto o chefe tem poder de autoridade formal. Um indivíduo, tendo espírito de liderança, pode influenciar toda uma equipe contra uma chefia, se assim ele precisar, mesmo que as conseqüências sejam as piores possíveis.

Um líder se dispõe de certa superioridade mental, de algum saber especial para convencer os outros de suas convicções; é capaz de inculcar idéias, transmitir propósitos, inspirar valores, causar expectativas, instigar, incitar os outros a realizar ações com seus consentimentos; mantém diante de si a virtude da liderança carismática, mas não sendo única fonte de influencia (Aidar, 2000).

Um chefe, simplesmente chefe, dispõe de superioridade cívica, decretada por outros superiores, determina ordens coniventes aos seus cargos, impõe suas leis, manipula a entrada e saída de pessoas de um grupo de acordo com a necessidade da demanda, exige um número para se atingir como meta, fiscaliza o comportamento durante o serviço, além de fiscalizar a hora que os seus subordinados chegam e hora que saem da empresa, implica com coisas insignificantes para defender os padrões da empresa, incita à guerra pela vitória demasiada e desequilibra a personalidade de seus funcionários.

Um chefe tem subalternos, um líder tem seguidores; um chefe fiscaliza o funcionário, o líder analisa as possibilidades; um chefe cobra serviços, um líder cria estratégias para trazer resultados; um chefe computa as falhas e as faltas, um líder se preocupa em saber o que está acontecendo; um chefe dá broncas quando o quadro se agrava, um líder dá conselhos; um chefe exige que derrubem os obstáculos, um líder incentiva a superá-los; um chefe se preocupa com o sistema da empresa, um líder se preocupa com a harmonia entre todos...

Enfim, comparar o chefe com um líder é uma situação muito delicada. Há pessoas que são líderes em 80% do tempo e acabam se comportando como chefe em 20% dos casos, quando surgem cobranças vindas por parte de autoridades maiores. Por exemplo, Winston Churchill foi um bom líder em época de guerra, mas não foi tão bom assim em tempo de paz.

Há líder que não possui cargo de chefia, que é aquele funcionário que consegue influenciar uma equipe a tomar decisões autônomas e até voltar um setor contra o próprio chefe. Esse membro pode ser mal-visto por muitos superiores como ameaça e sendo caracterizado como “funcionário-ofensivo” e, geralmente, é posto para fora de uma organização. Porém há casos de autoridades que enxergam isso como um valor positivo a agregar à empresa e o transforma em chefe, levando a favor da organização esse talento de liderança para o nível hierárquico. Por um lado, às vezes ele acaba tendo outro ponto de vista do comportamento da empresa e acaba mudando sua postura diante dos colegas, gerando certo desconforto e desconfiança; por outro lado, geralmente ele traz ótimos resultados no comportamento organizacional, na motivação e no cumprimento de metas.

Uma vez exercendo o cargo de chefia, a empresa deve identificar de imediato qual tipo de comportamento de liderança, que pode ser:

- a) **Liderança Autocrática** – é aquele chefe focado nos resultados, mantendo firme suas decisões e comentários e não admitindo membros descomprometidos;
- b) **Liderança Democrática** – é aquele chefe voltado para o grupo e suas decisões, possuindo uma ótima flexibilidade e capacidade de mediar conflitos;
- c) **Liderança Liberal** – é aquele chefe que dá liberdade aos membros para tomar decisões quando é convicto que a equipe é madura e auto-suficiente.

Além dos tipos de lideranças, ainda podemos encontrar os tipos de chefes, que podem ser:

- a) **Chefe Carismático** – é aquele que inspira confiança e concordância instintiva e envolvimento emocional à causa ou objetivo que ele acredita;
- b) **Chefe Executivo** – é aquele que usa de sua experiência ou conhecimento técnico para dirigir a sua equipe ao resultado dos objetos da empresa;
- c) **Chefe Diretivo** – é aquele que delega funções e as fiscaliza, observando e analisando o progresso de cada atividade;

- d) **Chefe Educativo** – é aquele que sempre ajuda a equipe, e costuma dar exemplo de comportamento ético, moral e disciplinar;
- e) **Chefe Coercivo** – é aquele que movimenta uma equipe através da cobrança, com base em ameaças, pressões psicológicas e/ou com violência verbal.

Há autores que classificam mais tipos de líderes, tais como Líder Visionário, Líder Transformador, etc. Cada um é um estereótipo distinto e que pode ser identificado no comportamento de liderança de cada indivíduo, atrelado ao caráter e ao temperamento. E mesmo sendo uma questão de caráter, existem situações que são mera influência social tanto por parte de cima (autoridades superiores) quanto por parte de baixo (subalternos), podendo despertar dentro do indivíduo o tipo de liderança/chefia merecida pela empresa.

## COMO IDENTIFICAR UM CHEFE TÓXICO?

Um chefe tóxico contamina todo o ambiente com seu comportamento. Ele é aquele que nega, com atitudes, os valores da empresa em que trabalha. Ele não conhece o limite que separa a pressão por resultados da falta de respeito pela equipe. Ele desrespeita as pessoas no tom de voz, no discurso, no excesso de centralização e na incapacidade de fazer com que elas cresçam. A especialidade do chefe tóxico é dar ordens, sem se preocupar com o coletivo (Bottoni, 2009, p.40).

As organizações estão ávidas por maiores resultados em curto prazo, porém nem sempre esses resultados podem ser considerados melhores. A adoção e o mantimento de um chefe tóxico podem comprometer dentro e fora a reputação de toda a empresa. Entre algumas, podemos identificar algumas causas que levam um chefe a ter um comportamento tóxico:

- a) Falta de esclarecimento do gestor superior ou do RH para definir claramente o papel de que se precisa para gerenciar a equipe, investindo em treinamentos no primeiro momento se for preciso;
- b) Alter Ego não trabalhado mesmo que identificado, levando o chefe a tomar decisões tóxicas para provar sua superioridade e “respeito”.

- c) Toxidade Natural, gerada desde a infância, no desenvolvimento do caráter da pessoa, da formação em sua adolescência e na autoafirmação em sua fase pós-adolescência, tornando-a perversa;
- d) Toxidade influenciada, que é gerada “pela pressão do meio em que se está inserido no local de trabalho” (Filho, 2012, p.5)

Se a organização não tomar imediatamente uma postura em relação a esse chefe tóxico, a tentativa de motivar, ou re-motivar, toda a equipe será mais difícil e até, talvez, irrecuperável. O chefe tóxico não atrai e nem absorve os melhores talentos na própria equipe porque ele reprime e invalida o que seus funcionários apresentam de melhor. As companhias nem sempre sabem que ter um chefe tóxico pode causar estragos que essa relação pode causar para a saúde, para a carreira e para a empresa que aceita esse tipo de comportamento, primeiro porque o clima tenso é camuflado por dois fatores: o resultado que entregam em curto prazo e a invisibilidade que suas toxinas podem ter para quem não está sob sua gerência.

Segundo Marco Tulio Zanini, professor da Fundação Dom Cabral de Minas Gerais, nas empresas “o que ocorre muitas vezes é que, com a desculpa de buscar resultados a qualquer custo, os chefes ultrapassam a linha tênue que separa a pressão por resultados do desrespeito à dignidade humana” (Bottoni, 2009, pg. 42). Em época de crise econômica, esse quadro torna-se mais freqüente porque as empresas passam a ser mais rigorosas a aprovação de custos e ainda passam a controlar as atividades com maior freqüência, tornando-se o cenário ideal para a ocorrência de abusos, conscientes ou não.

Segundo Felipe, da Right, a promoção de um profissional depende de sua atitude e da forma como lida com as pessoas. A escolha errada de uma pessoa para a o cargo de chefia pode levar o setor a uma ruptura de costumes positivos e deixar cicatrizes que podem levar tempo para recuperar, se enxergar à tempo que ainda pode haver uma cura.

Segundo Grossi, coordenador de suprimentos corporativo da International Paper, um dos maiores sintomas da contaminação do ambiente é a perda dos melhores profissionais de uma equipe, e “mesmo que tenha funcionários capacitados, um chefe desses tem o dom de desmotivar um a um, utilizando as idéias do grupo para se autopromover” (Bottoni, 2009, p.43).

Segundo Rolando Pelliccia, diretor do Hay Group<sup>1</sup>, atualmente esse quadro já vem aos poucos mudando. A nova sociedade dentro do mercado está inserindo nas organizações profissionais que não deixam que façam com eles o que outras gerações fizeram (Bottoni, 2009).

Existem organizações que não têm capacidade de impor o respeito aos direitos mínimos do indivíduo e permitem que se desenvolvam o racismo e a discriminação sexual em seu núcleo. Se formos analisar minuciosamente o assédio, pode-se dizer que “é suscitado por um sentimento de inveja em relação a qualquer um que possua algo que os demais não têm” (Freitas, 2001, p.4), como a competência, a beleza interior e exterior, qualificações profissionais, a carisma social e a riqueza em muitos aspectos. Em muitos casos ocorrem com “jovens superqualificados e diplomados que ocupam cargos em que têm como superior hierárquico alguém sem o mesmo nível de qualificações”, segundo Ester (Freitas, 2001, p.4).

Freqüentemente as organizações demoram muito a notar a destruição ocasionada por maus gestores. Nem sempre a toxina é aparente a ponto de incomodar quem não está sob a mesma chefia. Essa falta de percepção, ou até mesmo esse estado crônico de desinteresse, é outro fator que induz muitas empresas a tolerar pessoas com esse perfil tóxico de comportamento. Nesses casos, quem se sente retaliado e prejudicado precisa dar sinais vitais da sua intoxicação, mesmo sendo uma atitude difícil e arriscada em grande parte dos casos. Tudo depende de estudar a cultura organizacional e ter muito tato e diplomacia para manifestar um diálogo direto e franco com seu gestor, levando em consideração os riscos que corre. Antes de tudo é aconselhável avaliar seus propósitos e seus objetivos, e analisar minuciosamente se vale a pena um desgaste para tentar reverter a destruição que seu chefe causa, ou se o melhor é buscar uma recolocação. Se achar que vale a pena o esforço, a recomendação é dizer cuidadosamente como o comportamento do chefe tem impacto sobre você, pessoal e profissionalmente. Dependendo da gravidade da situação, poderá levar a situação para a Diretoria, o que exigirá uma cautela e diplomacia redobradas, podendo até

---

<sup>1</sup> **Hay Group** - O Hay Group é uma empresa global de consultoria de gestão de negócios, que trabalha com líderes com a finalidade de transformar estratégia em realidade. A empresa desenvolve talentos, apóia as pessoas para serem mais eficientes e cria um cenário para que elas se motivem para realizar o melhor de seu potencial.

estabelecer um prazo entre dois a três meses para que a situação mude. Caso contrário, será bem melhor pedir demissão do que comprometer o seu profissional.

“Quem entrega resultados e se sente intoxicado pelo chefe deve sair debaixo dele o mais rápido possível”, diz Marco Tulio, da Fundação Dom Cabral (Bottoni, 2009, p.44). Devemos nos atentar para o índice de brasileiros que pediram demissão por conta própria desde 2011, que tem chegado a 55,7%, segundo o CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados). Esse índice se dá por conta dos chefes, em que a busca por um ambiente mais pacífico é mais importante que os benefícios que a empresa oferece e também mais importante que o medo de estar desempregado. Isso serve de alerta aos futuros Administradores que têm o pensamento voltado mais para a questão burocrática do que sistêmica, e que se garantem que todos irão se submeter a qualquer situação de humilhação por medo de perder o emprego.

Além da simples solução do funcionário pedir demissão, ou da complexa de ter uma conversa franca e direta com o seu chefe, ou até mesmo com o superior do chefe, há a possibilidade de se envolver o Ministério do Trabalho, em que a ação jurídica da Lei de Modernização Social, Subseção 2, da Seção 6, do Título II, do Livro 11, do Código do Trabalho, e o Código Civil Brasileiro, artigo 186, existem para defender a causa, pondo em risco a reputação tanto da organização quanto do profissional, se é que podemos considerar alguém assim.

Se não houver uma iniciativa coletiva, haverá sempre um lugar guardado àqueles que irão impor a autocracia. E assim teremos os chefes que merecemos. No momento em que valorizarmos nosso profissional, e tivermos a certeza que não precisamos passar por certas submissões em um âmbito profissional, devemos recorrer a uma atitude diplomática e precisa o quanto antes, para não haver um prejuízo a quem irá sofrer os danos, ou seja, antes que seja tarde demais.

## **CONCLUSÃO**

Quando uma Diretoria pensa em sua organização como um todo, deve-se lembrar que o *marketing* não é somente para trabalhar a imagem do produto que

a empresa quer apresentar e vender, e sim, a imagem de seu ambiente interno, o que pode levar a empresa a ser atrativa ou sinistra para quem esteja visando juntar-se ao quadro de funcionários. Por isso, juntamente com o Departamento de Recursos Humanos, a Diretoria deverá observar com delicadeza a seleção de gestores para os departamentos internos e, principalmente, externos. Esse último geralmente está mais longe das vistas da Diretoria e é o primeiro departamento a declarar falência quando a queda de produção torna-se alarmante.

O certo é a empresa encontrar pessoas que possa agregar a chefia e a liderança ao mesmo tempo. Parece ser difícil, mas realmente o quadro atual aponta um índice muito positivo de oferta de recém-formados em Administração que tem uma visão de comportamento totalmente adequada ao que o mercado espera para se sentir motivado. A qualidade total de uma empresa está agregada à forma de gestão e isso tem despertado os olhares para muitas pessoas que estão se preparando para se tornarem responsáveis pelas rédeas de um departamento ou setor de uma empresa.

O Chefe antes de tudo deve ser Líder e esse deve adotar os pulsos firmes nas tomadas de decisões quando for preciso, sem exagerar no tratamento como superior para não chegar a autocracia. As organizações já estão compreendendo que a hierarquia está cada vez mais sendo reconhecida como Linha de Autoridade, e os chefes estão saindo de suas salas particulares e implantando seus postos de trabalho ao lado de sua equipe operacional, às vezes até sendo confundido entre eles, o que deixa o ambiente com um aspecto de espiritualidade harmônica e motivadora, sem precisar chegar à informalidade.

Esse trabalho serve como um alerta aos Administradores, aos formandos em Gestão de Pessoas, aos Técnicos em Lideranças, Técnicos Administrativos, Gestores em geral e aos acionistas que se preocupam com o futuro da empresa no que se refere ao comportamento de seus colaboradores, que também são clientes internos, e merecem o mesmo tratamento que os clientes externos. Afinal, se os próprios funcionários não encontrarem o bem-estar na empresa, externando positivamente a imagem de seu ambiente profissional (como no ditado “vestir a camisa”), como poderá o acionista esperar que os clientes externos encontrem nela o que há de melhor e positivo?



## REFERÊNCIAS

AIDAR, John. **Como Tornar-se Um Líder**. São Paulo: Nobel, 2000.

BOTTONI, Fernanda. **Como Lidar Com Chefes Tóxicos**. São Paulo: Revista Você S/A, Ed.133, pag. 40/49.

CASTELLS, Manuel. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Editora Paz e Terra Ltda, 2010, v.2.

CLEGG, Stewart R. **Tecnologia, Instrumentalidade e Poder nas Organizações**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1992.

FILHO, Agnaldo de Paula Leite Ribeiro Filho. **Mobbing: a Toxidade Organizacional**. UESA, 2012. Disponível em <<http://www.economia.aedb.br/seget/artigos12/27216251.pdf>>. Acesso em 11 de abril de 2012.

FREITAS, Maria Ester de. **Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações**. São Paulo: RAE, 2001.

GERBELLI, Luiz Guilherme – **Com sobra de emprego, mais brasileiros deixam a empresa para trocar de patrão**. O Estado de São Paulo. São Paulo: [estadão.com.br](http://estadão.com.br), 2012. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,com-sobra-de-emprego-mais-brasileiros-deixam-a-empresa-para-trocar-de-patrao-,858798,0.htm>>. Publicado em 09 de abril de 2012. Acesso em 19 de março de 2013.

HYRIGOYEN, Marie-France. **Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien**. Paris: Syros, 1998.

KRAUSZ, Rosa R.. **Compartilhando Poder Nas Organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Campus: São Paulo, 3ª.ed.