

NÃO AGUENTO MEU EMPREGO

COMO VIVER **BEM** num AMBIENTE
DE TRABALHO QUE FAZ **MAL**

GARY
CHAPMAN

PAUL WHITE

HAROLD
MYRA

MC

GARY CHAPMAN

PAUL WHITE

HAROLD MYRA

NÃO AGUENTO MEU EMPREGO

COMO VIVER BEM NUM AMBIENTE DE TRABALHO
QUE FAZ MAL

Traduzido por

CECÍLIA ELLER NASCIMENTO



mundocristão
São Paulo

SUMÁRIO

<i>Agradecimentos</i>	5
<i>Introdução</i>	7
1. Como se forma um local de trabalho tóxico	11
2. As muitas faces do chefe tóxico	27
3. Teste de realidade: ótimos lugares onde trabalhar	44
4. Venenos ocultos em organizações sem fins lucrativos e igrejas	57
5. Pequenos assassinatos no trabalho	73
6. Coelhos na rodovia	85
7. Descida para o lado sombrio	97
8. Radiografia do cinismo	108
<i>Guia de sobrevivência e kit de ferramentas</i>	117
<i>Conclusão</i>	157
<i>Bibliografia</i>	158

INTRODUÇÃO

Conflito, mágoa e raiva, problemas de comunicação, falta de reconhecimento — há décadas tento ajudar homens e mulheres a lidarem com essas questões dentro do casamento. Atualmente, muitas pessoas vivenciam essas mesmas dores no trabalho. Alguns anos atrás, o dr. Paul White e eu nos unimos para escrever *As cinco linguagens da valorização pessoal no ambiente de trabalho*. Ficamos muito empolgados com a resposta positiva ao livro e descobrimos que o clima emocional nas relações profissionais melhora bastante quando as pessoas descobrem a principal linguagem de valorização de seus colegas de trabalho. No entanto, Paul conduziu projetos-piloto antes de escrever aquele livro e, desde a publicação da obra, realizou consultorias em uma ampla gama de empresas, o que revelou disfunções destrutivas em muitas dessas instituições.

Inúmeros funcionários sofrem em locais de trabalho tóxicos, e talvez você seja um deles. Se não é o caso, é possível que tenha amigos ou familiares que trabalhem nesses ambientes prejudiciais. Quando decidi me unir ao dr. White e a Harold Myra, que também tem décadas de experiência no mundo dos negócios, ficamos surpresos com a quantidade de histórias que ouvimos, ao longo dos anos, de maus-tratos a funcionários. Meu palpite é que, se você conversar com seus amigos sobre o assunto, descobrirá que muitos deles também têm uma experiência pessoal de trabalho em uma cultura nociva.

Um dos relatos mais dolorosos que ouvi veio de um amigo que por dezoito anos vinha lecionando matemática em escolas públicas. Ele tinha um histórico brilhante de transformar crianças com problemas de aprendizagem em alunos acima da média. Investia horas de trabalho voluntário dando aulas de reforço aos estudantes após o horário escolar. Os outros professores o admiravam. Tudo ia bem até chegar um novo diretor que começou a encontrar defeitos nele. Sua sala era desorganizada, e sua escrivaninha, bagunçada com pilhas de papel. O diretor lhe deu 24 horas para organizar a sala e a escrivaninha. Disse que havia recebido reclamações dos pais sobre seus métodos de ensino. Contudo, quando o professor perguntava quais eram as reclamações e que pais as haviam feito, recebia silêncio em resposta. Dia após dia, o diretor assediava verbalmente o professor, entrando na sala dele, olhando em volta, virando as costas e saindo. Mais de uma vez, disse: “Você não tem futuro nesta escola”.

Esse professor se sentou em meu consultório e expressou a profunda frustração que sentia, causada pela intromissão do diretor em seus esforços de ajudar os alunos. “Tudo o que eu sempre quis fazer”, disse ele, “foi ajudar essas crianças a serem bem-sucedidas. Dediquei minha vida aos alunos, e agora esse diretor a está transformando em um tormento.” Esse assédio emocional prosseguiu por três anos, até o diretor ser transferido para outra escola e a vida do professor voltar ao normal. Os outros docentes apoiaram o colega e disseram: “Ficamos muito felizes por você ter aguentado firme. As crianças precisam muito de você!”. Às vezes eu me pergunto qual teria sido o desfecho caso o diretor não tivesse sido transferido.

A maioria de nós passa boa parte da vida no trabalho e, para muitos, é difícil sair para a labuta diária. Nosso desejo com este livro é ajudar aqueles que precisam lidar com chefes tóxicos e os que estão presos em organizações venenosas; para isso, oferecemos ideias, incentivos e estratégias de sobrevivência. Apresentamos experiências reais a fim de expor o que acontece por aí, mostrando

o que alguns fizeram para lidar com o problema e como outros encontraram formas de sair do emprego e seguir em frente.

Ao mesmo tempo, reconhecemos que existem muitos locais de trabalho saudáveis, com ótimos líderes. De fato, trabalhamos com muitos deles. Dedicamos um capítulo inteiro a essas organizações e traçamos o perfil de alguns chefes excelentes que foram descritos nas entrevistas que fizemos.

Os locais de trabalho saudáveis se desenvolvem por meio de um alto índice de respeito mútuo e sensibilidade ao próximo. Esses ambientes se formam quando funcionários e administradores aprendem a valorizar características pessoais positivas e a confrontar uns aos outros com gentileza, a fim de elevar a qualidade do trabalho que está sendo realizado. Todos temos a necessidade emocional de nos sentirmos reconhecidos por aqueles com quem trabalhamos. A maioria está disposta a admitir suas imperfeições e a concordar que sempre é possível melhorar. Temos disposição para nos aprimorar se aqueles que nos supervisionam estiverem dispostos a mostrar um caminho que nos tornará mais eficientes.

Se você trabalha em um local tóxico ou tem um amigo nessa situação, esperamos que este livro o ajude a analisar suas opções e a encontrar alívio da pressão intensa de ter de trabalhar para uma organização ou um chefe que desvaloriza as pessoas e enxerga apenas os resultados. Embora creiamos que o lucro seja necessário para uma empresa sobreviver, essa não deve ser a única preocupação dos executivos. De modo geral, unir-se às pessoas no ponto em que elas estão e ajudá-las a desenvolver seu potencial gera maior satisfação profissional e melhores rendimentos financeiros.

Trabalhar em um ambiente tóxico dia após dia pode ser uma experiência extremamente desanimadora e esgotante. Esperamos que as ideias e histórias reais aqui apresentadas ajudem você, ou alguém com quem você se importa, a prosperar em meio aos desafios atuais do mercado de trabalho.

*Vida é 10% o que acontece comigo
e 90% como eu reajo a isso.*

JOHN MAXWELL

*Junto de cada conflito no trabalho, aparecem
bandeiras que tremulam ao vento, com as palavras:
“Ei, me ouça”. Na maioria das vezes, porém, todos os
combatentes locais estão muito ocupados
re carregando sua munição verbal.*

GARY CHAPMAN

*A falta de conexão entre administração e
funcionários provoca desconfiança,
cinismo e apatia.*

PAUL WHITE

COMO SE FORMA UM LOCAL DE TRABALHO TÓXICO

Por que tantos de nós respiram veneno e odeiam o próprio emprego

Você trabalha para um chefe tóxico? Seu local de trabalho parece venenoso?

Se for o caso, você não está sozinho, e é possível que este livro o ajude a sobreviver.

Em contrapartida, se você tem experiências de trabalho relativamente positivas, pode se surpreender, assim como nós, ao perguntar a amigos, colegas e parentes se eles já sofreram com um chefe ou ambiente de trabalho tóxico. Muitos nos contam histórias reveladoras, e até mesmo terríveis.

Tal qual a maioria, já havíamos ouvido falar de “chefes infernais”, mas não imaginávamos encontrar, dentro dos círculos que frequentamos, tantas experiências que variam de frustração intensa a humilhação e ameaças à saúde.

No entanto, não deveríamos ter nos surpreendido. De acordo com o Instituto Gallup, sete dentre cada dez trabalhadores nos Estados Unidos apenas suportam seu emprego ou o odeiam completamente.* Mas por quê?

Em nosso mundo conectado e globalizado, imprevistos impactam os mercados, as tecnologias, a estabilidade — e também as pessoas, conforme sempre vemos nos noticiários. Tais reviravoltas golpeiam o moral do trabalhador em todos os setores, do varejo à tecnologia da informação, de escolas

* Disponível em: <<http://www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx>>. Acesso em: 16 de dezembro de 2015.

e governo local a hospitais e bancos. Os empregados lutam com incertezas econômicas, redução de pessoal e exigências para produzir mais com menos. Eles — nós — se sentem sobrecarregados, mal pagos, inseguros e desvalorizados.

A atitude resvala para o cinismo. Cresce a tendência de jogar a culpa nos outros.

Certa profissional, de aspecto abatido e derrotado, nos contou que “a implicância, as críticas e a falta de apoio” haviam espalhado veneno em um local onde ela outrora amara trabalhar. Agora, disse: “A tensão é tão pesada que odeio ir para o trabalho. Na verdade, neste momento, eu odeio minha vida”.

Quando o ambiente de trabalho se torna tóxico, seu veneno ultrapassa os muros do escritório e entra na vida dos trabalhadores e respectivas famílias. Em contrapartida, organizações com atmosfera positiva energizam e inspiram seus colaboradores. Quando forçadas a reduzir o pessoal, tentam abrandar as afiadas arestas da realidade. Seus líderes sabem que as instituições vão bem quando os funcionários vão bem.

O mais estranho é que tanto os locais de trabalho tóxicos quanto os saudáveis costumam anunciar declarações de missão semelhantes. Ambos citam valores como integridade, respeito pelo indivíduo e compromisso com a excelência. A diferença é que as organizações cujo clima é positivo encontram meios de pôr em ação seus professos valores, ao passo que as culturas tóxicas permitem que interesses pessoais e outras prioridades deixem de fora aquilo que declaram no papel. Duas organizações parecidas, com declarações de valor quase idênticas, podem ser drasticamente diferentes.

Foi isso que um jovem pai chamado Bill vivenciou em três grandes empresas do mesmo ramo. Ele conseguiu um emprego na empresa número um, completamente feliz e grato por ter um chefe que atuava como seu mentor, com toda a paciência. Os benefícios ajudavam muito, e a atmosfera era agradável. Mas a empresa começou a terceirizar projetos em Costa Rica e, meses depois, anunciou que estava mudando

para fora do estado. Por causa de obrigações familiares, Bill não podia se mudar e, ao longo dos nove meses seguintes, a empresa o levou de avião até a nova sede, para treinar substitutos. E ele ainda recebeu excelentes recomendações a serem usadas na busca por um novo emprego.

Quando a empresa número dois o contratou, Bill não sabia que estava prestes a passar pelo golpe triplo de dois chefes tóxicos dentro de uma cultura tóxica. Veja como ele descreveu a experiência:

Que contraste com a primeira empresa! A corrida em busca de lucro corporativo sugava a vida dos funcionários. Certo dia, recebemos uma mensagem com o anúncio de que havíamos batido o recorde de lucros no mês e, em seguida, ironicamente, outra mensagem em que se exigia o fim de todos os gastos com material de escritório e viagens. Eu começava a manhã na frente do computador, antes do nascer do sol, para poder me comunicar com a Europa e, após um dia inteiro de trabalho, à noite voltava para o computador, a fim de falar com a Ásia. Tinha salário fixo e não recebia horas extras pela carga horária violenta. Mesmo assim, meus chefes mal-humorados e viciados em trabalho me criticavam por fazer uma pausa para o almoço.

A atmosfera local só abria espaço para as regras da empresa e o sucesso. A sala de intervalo tinha uma televisão grande que só mostrava propagandas corporativas. Não havia imagens nos banheiros, apenas listas de regras do tipo: são permitidos no máximo três lápis ou canetas em sua escrivaninha e somente duas fotografias em cada baia.

Parece que estou exagerando ao contar isso, mas não estou. Dois associados qualificados foram demitidos. Outro que tinha esposa e filhos foi embora no meio do dia, traumatizado, para nunca mais voltar. Eu me perguntava quem seria o próximo a ser dispensado. Da equipe de oito com a qual comecei, restaram meu gerente e eu.

Ao cuidar de uma grande cota de trabalho sem nenhuma equipe de apoio, minha carga de trabalho triplicou, mas meus chefes diziam: "Observamos que você não está solicitando mais trabalho". Acho que é porque não tinham ninguém mais a quem delegar as tarefas, mas nunca ouvi uma palavra de incentivo da parte deles. Contudo, advertiram-me de que mantinham um arquivo com o registro de todos os meus erros.