Emoções perigosas

A influência das empresas e seus líderes sobre o comportamento emocional de seus membros pode ser nociva e gerar sofrimento psíquico. O livro de Peter Frost mostra como identificar fatores que geram desgaste emocional e propõe medidas para combatê-lo.

por Humberto M. Campos Aventis Pharma UK

**Toxic emotions at work:
how compassionate
managers handle pain
and conflict**
Peter J. Frost
Harvard Business School Press

Em tempos de escassos recursos e acirrada competição, a busca incessante por resultados de curto prazo acaba acarretando uma pressão exagerada sobre as pessoas. Horários prolongados, sobrecarga de trabalho dito “urgente” e exigências descabidas são alguns dos subprodutos dessa realidade. Não existe nada de errado com isso; os grandes desafios sempre geram aborrecimentos e desgaste emocional. O que preocupa é a forma como os líderes e as organizações estão atuando para minimizar o desconforto emocional criado por tal situação.

O desgaste emocional provocado pelo ambiente atual dos negócios é uma realidade e tem de ser encarado com seriedade – caso contrário, pode causar graves prejuízos aos indivíduos e à própria organização. Um desgaste emocional não controlado pode gerar uma corrosão nos relacionamentos existentes, tendo um impacto direto sobre o ambiente de trabalho, a qualidade de vida e, portanto, sobre os resultados que a organização pretende obter.

Peter J. Frost, professor de Comportamento Organizacional na University of British Columbia (UBC), em Vancouver, Canadá, é autor de *Toxic emotions at work*,

recentemente publicado pela *Harvard Business School Press*. No livro, ele identifica como as organizações e seus líderes causam sofrimento emocional nas pessoas e como isso afeta o desempenho. Também propõe alternativas para que esse problema seja reconhecido e enfrentado.

Frost definiu “toxicidade” como sendo o sofrimento que tira a pessoa dos trilhos, que drena sua vitalidade, diminuindo a auto-estima e provocando uma desconexão entre a pessoa e seu trabalho. Ela é produzida quando atitudes individuais, ou políticas organizacionais, não levam em conta o envolvimento emocional que as pessoas desenvolvem no trabalho.

Trata-se de um fenômeno provocado freqüentemente de cima para baixo, cujos fatores geradores mais comuns são: o abuso de poder, o estilo de liderança incompatível, a introdução de executivos vindos de ambientes inóspitos para comandar organizações com cultura de diálogo, diferença de valores entre profissionais e competências internas.

É a sensibilidade interpessoal que permite ao líder promover uma verdadeira troca social. Ela envolve não somente benefícios materiais, mas também benefícios psicológicos, como expressões de aprovação, respeito, estima e afeição.

Ainda hoje é comum que profissionais com fortes habilidades técnicas sejam promovidos para liderar pessoas. O fato de serem menos preparados do ponto de vista emocional, aliado a traços individuais de personalidade – grau de narcisismo, fria racionalidade, falta de limites morais ou religiosos, desejo de poder, autoritarismo e inveja –, contribui ainda mais para que emoções tóxicas sejam potencializadas.

Frost detectou a existência de pessoas no ambiente de trabalho que percebem essas situações de desgaste emocional e atuam como facilitadores (denominados *toxin handlers*). Eles, ou elas, têm empatia e elevada inteligência emocional, o que os capacita a atuar no sentido de socorrer e apoiar as pessoas necessitadas. São capazes de identificar, conter, neutralizar ou dispersar o envenenamento emocional e ajudar as pessoas envolvidas a superar a situação e voltar a executar o trabalho da melhor forma possível. Uma característica marcante dessas pessoas é uma especial habilidade em retransmitir mensagens tóxicas de uma maneira construtiva.

Frost sugere algumas habilidades essenciais que deveriam fazer parte do repertório de um bom líder e das políticas de organizações preocupadas com a questão:

- **Prestar atenção e saber ouvir:** ficar alerta à presença e aos sinais das pessoas a seu redor e ter a mente aberta (ao invés de adotar uma postura defensiva) aos “dados emocionais” transmitidos.
- **Colocar as pessoas em primeiro lugar:** reconhecer que o funcionário é patrimônio e não despesa. Liderança inclui tomar decisões duras que tiram a pessoa de sua zona de conforto. Pensar primeiro nas pessoas e seus sentimentos antes da tomada da decisão vai ajudar muito na implementação.

- **Plantar sementes:** investir em processos que preparem as pessoas para diálogos saudáveis, com mais carinho, atenção e respeito.

- **Agir como amortecedor** (*buffer*): traduzir mensagens recebidas para uma forma construtiva.

- **Identificar** *toxin handlers* na organização, reconhecê-los e aprender com eles.

Constatam-se melhorias no relacionamento entre as pessoas quando o trabalho de *toxin-handlin* é reconhecido e apoiado oficialmente, resultando em maior lealdade, comprometimento e esforço pelos resultados requeridos.

É tarefa das organizações que se preocupam com sua gente diagnosticar o ambiente de trabalho em busca de rastros de toxicidade emocional. Uma vez identificada, cabe-lhe um trabalho de desintoxicação, o que pode ser feito pela descoberta de pessoas que façam uma “depuração” do “ar tóxico”. Fazer isso é apostar na criação de condições favoráveis a um ótimo desempenho e em situações humanas saudáveis.

Humberto Marcelo de Campos
MBA em Recursos Humanos pela FEA/USP
Executivo da Aventis Pharma UK
e-mail: humberto.campos@aventis.com

“A corrosão dos relacionamentos no ambiente de trabalho gera desgastes emocionais e impactos negativos sobre a qualidade de vida dos colaboradores e sobre o desempenho da empresa.”