
Ensaio

Porque as pessoas permanecem em lugares de trabalho tóxicos?

Perante a toxicidade de diversos contextos organizacionais e as respetivas consequências perversas para a saúde, discutimos razões pelas quais as pessoas permanecem em lugares tóxicos – mesmo quando poderiam abandoná-los. Apresentamos, também, algumas medidas preventivas.





POR
Arménio Rego

Professor catedrático convidado
Diretor do LEAD.Lab na
Católica Porto Business
School



POR **Camilo Valverde**

Professor na Católica do
Porto Business School,
Portugal; Consultor
nas áreas de Gestão de
Recursos Humanos
e Comportamento
Organizacional

Uma estudante de uma universidade pública portuguesa, que preparava a sua tese de mestrado, solicitou a várias empresas autorização para que alguns colaboradores respondessem a um questionário anónimo. Após autorização da chefia, as pessoas eram convidadas a responder a questões relativamente simples sobre como se sentiam no trabalho. Eis exemplos: “Sente-se otimista acerca do que lhe acontecerá no futuro?”; “Irrita-se facilmente no local de trabalho?”; “Espera que lhe aconteçam mais coisas boas do que coisas más no trabalho?”. Para assegurar o anonimato, a estudante entregava o questionário ao colaborador, e a resposta era-lhe devolvida diretamente em envelope fechado. Todavia, a estudante cometeu a imprudência indesculpável de, numa empresa, solicitar a colaboração sem proceder à entrega do envelope. Foi-lhe sugerido que lá passasse depois para recolher as respostas. Decorridas poucas semanas, recebeu uma mensagem preocupante de uma pessoa cuja “patroa” a obrigara a entregar-lhe as respostas. A vítima, que escrevia estar “com uma grande dose de nervos” e denotava grande (e compreensiva) revolta, terminava a mensagem do seguinte modo: “Não sabe que os patrões mostram boa cara e por trás lixam o subordinado? Um dia irá lembrar-se destas minhas palavras”.

O caso, grave, é suficientemente elucidativo do que pode ocorrer no mundo organizacional. A investigação mostra que

a insalubridade e a toxicidade de algumas organizações podem ser altamente perversas para a saúde física e mental de quem nelas trabalha¹. Alguns locais de trabalho aumentam os riscos de mortalidade². As fontes dessas maleitas são múltiplas, entre as quais as seguintes³:

- Relacionamentos de baixa qualidade e falta de apoio social-relacional em momentos críticos.
- Excesso de exigências, sobretudo quando combinado com escassez de recursos.
- Fraco sentido de controlo sobre o próprio trabalho e o sentimento de que não se é mais do que um dente da engrenagem.
- Injustiça praticada pelas chefias e gerada pelos procedimentos e práticas organizacionais.
- Trabalho por turnos, sobretudo quando é indevidamente estruturado e não toma em conta os ciclos biológicos dos humanos.
- Dificuldade em conciliar o trabalho com a vida pessoal e a familiar.
- Excesso de horas de trabalho.

Culturas agressivas e chefias abrasivas, ameaçadoras e destrutivas estão na origem deste e doutros males. Como sugeriu Bob Sutton⁴, professor na Universidade de Stanford, trabalhar para um chefe tóxico mata – literalmente. Salários miseráveis que dificultam a educação, a alimentação saudável e os cuidados de saúde são fontes igualmente nocivas. A insegurança no posto de trabalho é outra fonte de perversidade – por muito que os paladinos de algumas formas (e graus) de flexibilidade ignorem esta realidade. As pessoas que experimentam insegurança no posto de trabalho, ao viverem em função de contingências impostas por agendas económico-laborais desumanizadas, experimentam mais problemas de saúde. Ficam menos capacitadas para tomar decisões pessoais e familiares de longo prazo, designadamente as relacionadas com a natalidade e a educação dos filhos. Como referiu o Papa Francisco, na Exortação evangélica *Evangelii Gaudium*, assiste-se a uma “nova tirania” de algumas práticas de gestão⁵.

AS RAÍZES DA TOXICIDADE

Na origem desta toxicidade e das práticas subjacentes estão, entre outros, quatro principais fatores, relacionados entre si. Primeiro: a desregulamentação das relações de trabalho, e a consequente fragilização/precarização dos vínculos profissionais. Algumas formas de flexibilização emergem deste quadro. Segundo: a intensificação do trabalho, que se configura cada vez mais como “trabalho



Como bem demonstram os escândalos da Enron, da Wells Fargo ou mesmo da Volkswagen, os resultados obtidos pelas vias da desonestidade, da agressividade, da incivildade e do medo não são sustentáveis

sem limites”, originando desequilíbrios entre a vida familiar/pessoal e a profissional. Terceiro: a exclusão de grandes franjas de empregados dos níveis de decisão/regulamentação dos sistemas produtivos. Quarto: a naturalização, ou normalização, destas práticas – que são tomadas como inevitáveis e mesmo essenciais para a competitividade e o desenvolvimento económico.

O tema da flexibilidade merece alguns comentários adicionais. É necessário reconhecer que diversas formas de flexibilidade (e.g., flexibilidade horária) podem ser benéficas para a saúde e o bem-estar dos empregados. Outras (e.g., flexibilidade quantitativa e funcional) são importantes para que as organizações se adaptem a envolventes altamente dinâmicas, incertas e voláteis. Contribuem, pois, para a prosperidade das organizações e, por essa via, para o emprego e o desenvolvimento económico. Importa ainda assinalar que a flexibilidade não suscita problemas éticos se for levada a cabo de forma séria, responsável e respeitadora da dignidade das pessoas. Infelizmente, a coberto dos potenciais positivos da flexibilidade, são defendidas e implementadas práticas que descuram a saúde física e mental dos empregados e mesmo das suas famílias. O critério subjacente a essas práticas tende a ser fundamentalmente de natureza econó-

mico-financeira, sendo por vezes defendido enfaticamente por gestores protegidos por paraquedas dourados⁶.

Essas formas de flexibilidade, ao descurarem a saúde física e mental dos empregados, são cruéis – sobretudo quando defendidas por quem está protegido por esses paraquedas. Aos que apregoam essas práticas como formas de aumentar o emprego e diminuir o desemprego, sugerimos um trabalho de investigação publicado na *International Labour Review*, liderado por investigadores do Centre for Business Research, da Universidade de Cambridge⁷: os aumentos na proteção dos trabalhadores estão associados, no longo prazo, a maiores níveis de emprego e menos taxas de desemprego. Outra investigação, da autoria de Ewan McGaughey⁸, docente do King's College em Londres e também investigador do citado Centre for Business Research, sugere que as teorias e as práticas de gestão que encaram as pessoas como meros recursos são perniciosas – para a produtividade, o emprego, o crescimento económico e o desenvolvimento humano.

PORQUE AS PESSOAS SE SUBMETEM?

Não é nosso objetivo explorar as causas e as consequências da “poluição social”, expressão usada por Nuria Chinchilla⁹, do IESE. Antes pretendemos discutir (1) razões pelas quais as pessoas se submetem a essa poluição e (2) mecanismos preventivos. Algumas pessoas submetem-se a casamentos e relacionamentos abusivos porque a dependência financeira as faz sucumbir¹⁰. Algo similar ocorre com pessoas que se mantêm em locais de trabalho tóxicos. Estas pessoas em situação de grande fragilidade vivem em clima de medo permanente, sucumbindo a ameaças e submetendo-se a diatribes e toxicidades várias. A Wells Fargo, uma grande instituição financeira norte-americana, era dona de grande reputação – até ser abalroada por escândalo. O Community Bank, um segmento da instituição, erigiu um sistema de gestão por objetivos de tal modo agressivo que muitos empregados, para escaparem à pressão ou manterem o posto de trabalho, chegaram a abrir contas e a emitir cartões de crédito que os clientes não haviam pedido¹¹.

Há alguns anos, a Amazon viu a sua reputação afetada pelo modo como tratava os empregados de armazém. Nos períodos de calor mais intenso, disponibilizava pessoal paramédico, situado no exterior dos armazéns, para atender trabalhadores



exaustos pelo calor. Apenas perante o escândalo a empresa instalou ar condicionado nos armazéns! Em Agosto de 2015, nova controvérsia emergiu quando o New York Times deu conta do modo abrasivo, por vezes abusivo, como alguns empregados eram tratados¹². A empresa e o seu líder, Jeff Bezos, desmentiram essas práticas. Mas o temperamento abrasivo de Bezos é antológico¹³. Jon Rossman, ex-executivo da Amazon e autor de um livro sobre os 14 princípios de liderança da empresa¹⁴, argumentou que o elevado turnover de pessoal da empresa é deliberadamente estratégico – é o fruto do desejo de ficar apenas com os que têm estamina suficiente para se ajustarem à cultura ambiciosa, competitiva e agressiva da Amazon, que não permite complacência¹⁵. De uma fama a empresa não escapa: procura cirurgicamente zonas geográficas minadas pelo desemprego, conseguindo assim contratar facilmente pessoas e concedendo-lhes condições pouco



A investigação mostra que a insalubridade e a toxicidade de algumas organizações podem ser altamente perversas para a saúde física e mental de quem nelas trabalha



dignas – que são aceites porque as pessoas não dispõem de alternativas¹⁶.

A necessidade é, todavia, apenas uma parcela da explicação para permanecer num local de trabalho tóxico. Uma quantidade assinalável de pessoas (designadamente gestores) acalenta, de modo mais ativo ou mais passivo, lideranças e práticas de gestão perversas. Outras pessoas submetem-se a ritmos de trabalho alucinantes e nocivos à saúde. Alguns gestores dormem mal, experimentam maus humores e vertem o seu mal-estar sobre os liderados¹⁷. Forçam colaboradores a ritmos de trabalho que elas próprias se atribuem. Estas pessoas dispõem de alternativas – mas não as procuram. O que explica este comportamento aparentemente irracional? Diversos autores¹⁸ têm argumentado que, frequentemente, as pessoas racionalizam a sua própria subjugação. Como ocorre esta racionalização? Que explicações as pessoas dão aos outros e a si próprias para se subjugarem perante a toxicidade, mesmo que não necessitem?

O PRESTÍGIO

Trabalhar numa empresa prestigiada, com pergaminhos mediáticos e no mercado, representa um ativo para a empregabilidade. Também é fonte de autoestima. Consequentemente, as pessoas descontam o caráter nocivo das práticas de gestão e liderança e consideram que esse é um custo aceitável. Podem mesmo supor que, se tais práticas são adotadas em organização tão reputada, o mesmo ocorrerá nas restantes empresas. A já referida reportagem do New York Times, sobre a Amazon, dava conta de que, apesar do contexto nocivo, alguns empregados eram fervorosos adeptos dos princípios de liderança de Bezos, chegando a ensiná-los aos filhos. Outros empregados sentiam-se estimulados a ultrapassar os seus próprios limites e a participar no desenvolvimento de um projeto empresarial gigantesco. Boas ideias, bons desempenhos e muito trabalho (desde que “inteligente”) seriam alegadamente premiados. A paradoxalidade pode ser identificada num depoimento de Dan Kreft, que abandonou a empresa após nela ter trabalhado durante quase 16 anos:

“A Amazon é um excelente lugar para aprender com pessoas fantasticamente competentes e inteligentes. (...) É um excelente lugar para trabalhar se não se tiver qualquer interesse fora do trabalho e se se for um alpinista empresarial. Mas a cultura da empresa não promove realmente o tratamento dos empregados como seres humanos que têm sentimentos e uma vida fora do trabalho. Na Amazon, é-se apenas um login ... uma face num crachá, ‘fetivo humano’, uma linha numa base de dados numa sala gigantesca com ar-condicionado repleta de servidores (...). Por conseguinte, trabalha muito, diverte-te, faz história ... mas deita pela janela qualquer noção idiota de que vales como pessoa”¹⁹.

Será este tipo de investimento na empregabilidade rentável? Tim Harford²⁰ deu a entender, no Financial Times, que as empresas rivais da Amazon se confrontavam com um dilema. Por um lado, desejavam contratar empregados saídos da Amazon, devido ao gabarito dos mesmos. Mas, por outro lado, temiam que esses empregados tivessem aprendido a ser tão agressivos que não se ajustassem a outras culturas empresariais. A maior empregabilidade resultante de trabalhar em contextos “hipercompetitivos” não é, pois, garantida.

OS BENEFÍCIOS MATERIAIS

A permanência em locais de trabalho tóxicos pode também assentar no cálculo dos benefícios materiais recebidos. As pessoas sentem e esperam que, trabalhando intensamente em contextos tão competitivos, virão a ser recompensadas com benefícios materiais. Admitem como justificável sacrificar o descanso, as férias e a vida pessoal e a familiar em prol de algo que, a prazo, é alegadamente benéfico para si próprias e a família. Infelizmente, estas pessoas podem acabar por infligir danos a si mesmas e aos familiares. Há razões para desconfiar da generosidade material de empresas com tais práticas. Os benefícios oferecidos não são comparáveis aos sacrifícios exigidos. Em momentos críticos, as pessoas são deixadas à sua sorte²¹. De uma empresa com práticas desumanizadas não pode esperar-se que cumpra promessas de apoio humanizado em momentos críticos – exceto, naturalmente, quando os autores das promessas são eles próprios decisores com poder de se precaverem e protegerem.

A Enron era uma megaempresa reputada e apreciada por políticos, revistas de negócios, analistas e executivos. Chegou a integrar o ranking das melhores empresas para se trabalhar nos EUA. Em seis anos consecutivos, foi considerada a empresa mais inovadora dos EUA²². Foi também agraciada com um prémio eBusiness pela Sloan School of Management do MIT. O seu CFO foi premiado dois anos consecutivos pela excelência do seu trabalho. Veio a constatar-se que o sucesso era uma fachada que escondia manipulação contabilística, manobras ilegítimas de pressão política e bullying sobre diversas comunidades em que operava²³. Os empregados, após contratados, eram “enronizados”, de modo a competirem ferozmente entre si e a abandonarem todas as lealdades, incluindo a família. A empresa acabou na bancarrota, gerando sofrimento enorme a clientes e empregados. O investimento físico, mental e emocional de quem lá trabalhou e se sacrificou redundou em bancarrota e miséria. Alguns dos carrascos acabaram na prisão e houve mesmo quem se suicidasse.

DEFENDENDO O EGO

Uma jovem médica, poucas semanas depois de ter ingressado na especialidade num grande hospital de Lisboa, viu-se confrontada com exigências de trabalho absurdas. Após despender 24 horas (09:00h – 09:00h) num banco de urgência, esperar-se-ia que

a deixassem (ou mesmo a obrigassem a) descansar. Todavia, a Diretora de Serviço instiga a continuidade no trabalho até às 14 ou 15h. Na terceira semana de internato, esta jovem médica foi submetida à “dose” em duas ocasiões, separadas por apenas dois dias. Esta prática é recorrente e normalizou-se. Alguns internos mais antigos, ali em formação há anos, sentem-se frustrados e indignados. Dependentes das boas graças da Diretora numa fase tão importante das suas vidas, têm sucumbido a estas e outras exigências, num regime de *bullying*. Sentem que têm que suportar a carga para terminarem a especialidade com boa avaliação. Amedrontados, avisaram a jovem colega para que tenha cuidado quando fala com terceiros. O clima é de medo e paranoia. A jovem médica pondera desistir do lugar que conquistou a pulso – para então repetir o exame de acesso à especialidade e candidatar-se a outro hospital no ano seguinte. O que a impede de fazer tal escolha é, sobretudo, a dificuldade em lidar com a ideia da desistência. A sua identidade de pessoa determinada não se compagina com tal possibilidade. O mesmo tem ocorrido com colegas mais velhos.

Quando profissionais médicos com responsabilidade assim atuam (e, pelo que

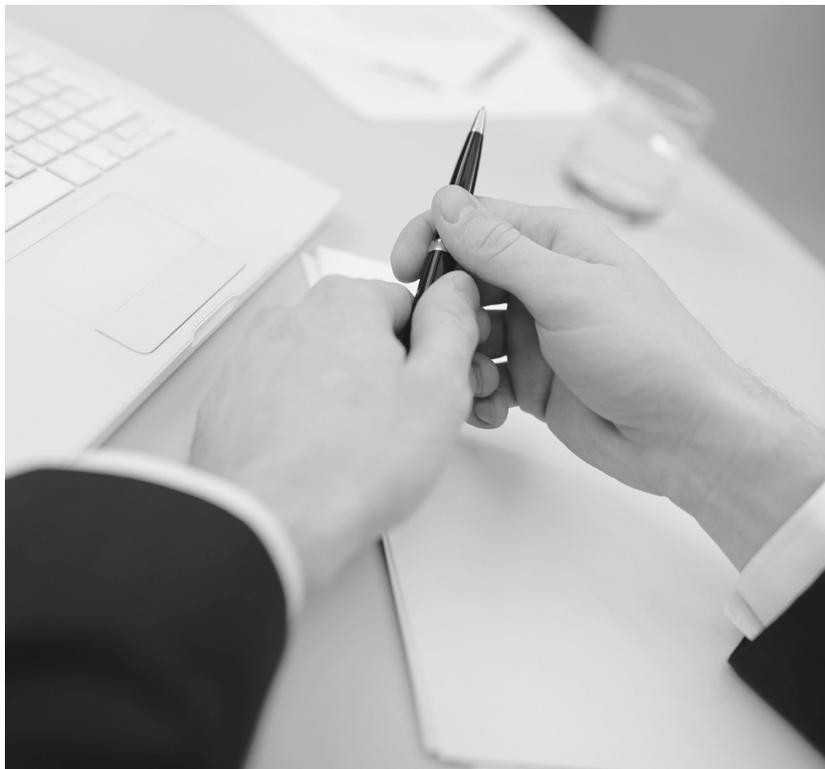
sabemos, o caso não é inédito), fazendo perigar a saúde de jovens médicos em formação e aumentando a probabilidade de erros médicos, não será difícil compreender o que ocorre noutros tipos de organizações. Frequentemente, os ambientes de trabalho darwinistas e funestos são altamente competitivos e, alegadamente, focados no sucesso e na excelência. A ideia de não ser capaz de trabalhar em tais contextos pode ser desconfortável para a própria pessoa – que não pretende ser rotulada, nem rotular-se a si própria, de pouco resiliente. O abandono é interpretado, por si e pelos outros, como um sinal de fracasso. Diferentemente, a imagem de pessoa perseverante e resiliente ajuda a afagar o ego e a construir uma identidade e uma marca de sucesso. Permanecer na organização para progredir na carreira e ter sucesso representa uma espécie de medalha de mérito. Leia-se o que escreveu Dolly Singh, que foi diretora de aquisição de talentos da SpaceX, uma empresa liderada por Elon Musk²⁴:

“Trabalhar com ele [Elon Musk] não é uma experiência confortável. Nunca está satisfeito com ele próprio, pelo que nunca está realmente satisfeito com quem está

em seu redor. Pressiona-se a si próprio a fazer mais e mais, e pressiona as pessoas em seu redor a atuar da mesma maneira. O desafio é que ele é uma máquina, e o resto das pessoas não o são. Portanto, quanto se trabalha com Elon, tem que se aceitar o desconforto. Mas neste desconforto está o tipo de crescimento que não se consegue ter em mais lado algum, e que vale cada gota de sangue e suor.”

ESTOU, LOGO GOSTO

Quando tomamos uma decisão e, sobretudo, quando a defendemos perante outras pessoas, sentimo-nos comprometidos com ela. Se decidimos ingressar numa empresa com base no argumento, que usamos para nós próprios e perante outros, de que estamos a fazer uma boa escolha, é provável que depois racionalizemos essa mesma escolha – mesmo que a experiência não seja tão favorável quanto a esperada. Se temos trabalhado durante anos num local de trabalho tóxico, mesmo dispondo de alternativas, criamos justificações para nós próprios e perante os outros que ajudam a racionalizar a nossa escolha. No limite, podemos mesmo reforçar o nosso investimento na função e na empresa. Ao reinvestir,



Que explicações as pessoas dão aos outros e a si próprias para se subjugarem perante a toxicidade, mesmo que não necessitem?

obtemos algum conforto cognitivo: “estou aqui porque quero, e por isso invisto; ao investir, torna-se claro que quero”.

O argumento pode parecer bizantino. Poder-se-á alegar que os humanos são seres racionais e que estas condutas são pouco inteligentes e, por isso, apenas adotadas por pessoas menos capazes. A realidade é

outra. Somos seres racionais, mas também a-rationais e, por vezes, mesmo irracionais. Muitas das nossas escolhas e decisões, na vida pessoal e na profissional, tem fundamentos pouco racionais. Frequentemente, enveredamos por uma decisão, por um caminho da nossa preferência – e só depois procuramos argumentos racionais que justifiquem essa opção. A decisão não é racional – mas precisamos de racionalizá-la, o que fazemos *a posteriori*.

Quando amamos uma pessoa e decidimos viver com ela, sentimos desconforto se viermos a descobrir que essa pessoa é pouco honesta. Todavia, se o amor se mantiver e não quisermos sofrer com a separação, é muito provável que racionalizemos a nossa preferência: identificamos na pessoa muitas outras qualidades que nos permitem subestimar a importância do defeito. Algo similar ocorre quando escolhemos trabalhar, ou nos mantemos, em organizações tóxicas. Defendemos as nossas (más) escolhas com argumentos que nos permitem crer que essas empresas não são assim tão perversas. Investimos até mais esforços para justificarmos as energias e os sacrifícios que já investíramos numa escolha antes feita.

O EFEITO CONTÁGIO E A NORMALIZAÇÃO DA DESVIÂNCIA

Quando uma ampla quantidade de organizações atua de modo tóxico, numa dada comunidade ou país, podemos ser levados a crer que essa toxicidade é a norma. Por ser frequente, a prática desviante passa a ser considerada normal. O espírito crítico perde-se. E o que, do ponto de vista ético e humano, é inaceitável, passa a ser considerado apropriado ou, pelo menos, desculpável. Esta normalização da desviância pode ocorrer no seio de uma mesma organização. Se o nosso chefe não é mais tóxico do que os outros, porque haveremos de lamentar-nos? Se os nossos colegas de trabalho aceitam a realidade tóxica como uma inevitabilidade, como o preço a pagar para terem um emprego ou ascender na carreira, que motivos temos para esperar que o nosso chefe altere a conduta? Se continuam a chegar candidaturas de pessoas que pretendem trabalhar na minha empresa, porque haverei eu de abandoná-la?

Este tipo de racionalizações tem uma consequência adicional, já não para as vítimas da toxicidade mas para os agentes da mesma. O gestor cioso, honesto e respeitador pode sentir-se socialmente segregado numa organização que normaliza as práticas tóxicas. Sentindo-se pressionado a atuar da



mesma maneira, pode sucumbir e aderir à desviância normalizada, ou naturalizada. Desse modo, realimenta a toxicidade. Pode, em alternativa, abandonar a organização. Todavia, ao abandoná-la, contribui para que a normalização do desvio se reforce por duas vias. Primeira: o abandono é interpretado como sinal de fraqueza e de incapacidade de trabalhar em ambientes competitivos. Segunda: não aguentando a toxicidade, abre caminho aos que a aguentam. As más práticas replicam-se então. Com o decurso do tempo, a organização e os seus atores perdem discernimento. Apenas o escrutínio público e o fracasso põem fim ao processo. É nessa altura que muitas pessoas se dão conta – por vezes já sem remédio – de quão perverso era o ambiente.

QUANDO BONS PROPÓSITOS SUSTENTAM TOXICIDADE

Algumas organizações e a suas lideranças são nutridas de propósitos nobres ou, pelo

menos, geram resultados positivos. A criação de emprego numa zona empobrecida ou a contribuição da empresa e seus donos para fins filantrópicos podem conduzir ao perdão da toxicidade praticada. Por vezes, o propósito é simplesmente a criação de inovações disruptivas ou o desenvolvimento de um novo negócio ou setor. As práticas tóxicas são então consideradas como um mal menor, uma inevitável condição para mudar o mundo. Os próprios líderes atribuem-se o direito de adotar tais práticas, assentando a sua conduta no sentimento de que estão autorizados a prevaricar. O que ocorreu com a defunta Theranos, cujo propósito era nobre (facilitar o acesso do cidadão comum a análises sanguíneas e, desse modo, prevenir e combater doenças), é paradigmático: o nobre propósito foi usado para legitimar práticas de liderança tóxicas e fraudulentas²⁵.

A licença para prevaricar (tradução livre de *moral licensing*)²⁶ é a tendência para nos

sentirmos mais livres para agirmos menos corretamente depois de termos adotado ações meritórias. Se a nossa empresa cria emprego na região, contribui significativamente para a riqueza nacional e financia fundações e outras atividades filantrópicas, que legitimidade têm os empregados, ou outros observadores, de apontarem falhas à gestão? Este tipo de raciocínio ajuda a explicar porque tantas pessoas desculpam as diabruras de Steve Jobs e continuam a aceitar, de modo mais ativo ou mais passivo, as práticas de liderança de alguns magnatas de empresas tecnológicas. Também permite compreender o desconforto que muitas pessoas que trabalhavam na Raríssimas experimentavam quando observavam as práticas de liderança de Paula Brito e Costa²⁷. Como criticar alguém com obra tão meritória?!

A ENERGIA NEM SEMPRE É RENOVÁVEL

Trabalhar em empresas com práticas funestas gera perda de energia física e emocional. Com agendas de trabalho excessivas, maus hábitos de sono e cansaço quase permanente, as pessoas ficam de tal modo submersas que se lhes torna dolorosa a procura de alternativas. Essa dificuldade pode ser experimentada pelos mais diversos tipos de pessoas.

As que exercem funções de responsabilidade e auferem benefícios materiais significativos podem simplesmente sentir-se exaustas e pouco disponíveis para acrescentar esforços aos já exercidos. Podem também recear que a busca de alternativas seja descoberta pela atual empresa, daí resultando acusações de deslealdade e tentativas de retaliação. Podem, ainda, supor que a toxicidade é inerente ao mundo empresarial e que, por isso, é preferível manter-se num clima tóxico conhecido do que num ambiente igualmente tóxico mas desconhecido.

As pessoas em situação de maior fragilidade, desprovidas de poder negocial, são especiais vítimas destes dilemas e dificuldades. Algumas prescindem mesmo de consultas médicas e outros cuidados de saúde por recearem repreensão e punição. Miseravelmente, há quem não possa ausentar-se do trabalho para cuidar da própria saúde e da dos seus familiares. Por maioria de razão, estas pessoas temem que a empresa atual retalie se vier a descobrir que estão em busca de alternativas. O receio de ficarem desempregadas e deixarem de garantir o sustento da família condu-las à inércia. Como referiu Elizabeth Anderson, num livro recente (“Private Government”²⁸)

publicado pela Princeton University Press, alguns sistemas de gestão são “ditatoriais comunistas” (sic) – no sentido em que controlam aspetos cruciais das nossas vidas que não autorizamos que o Estado controle.

NÃO HÁ DETERMINISMO NA TOXICIDADE

Não pode esperar-se que a vida organizacional seja exclusivamente positiva e agradável. Os problemas, os atritos, as tensões e os episódios menos recomendáveis são inevitáveis. Ocorrem em família, no mundo organizacional. Mas daí não deve decorrer a ilação de que, para serem bem-sucedidas, as empresas e as suas lideranças devem primar pela incivildade e pelo desrespeito. O facto de algumas lideranças potencialmente tóxicas serem bem-sucedidas não permite concluir que o sucesso decorre da toxicidade. Antes sugere que foram bem-sucedidas apesar da incivildade. Dan Kreft, o empregado que abandonou a Amazon após quase 16 anos, e que antes citamos, observou:

“Desejo continuado sucesso a Bezos e à empresa, mas imagino quão mais bem-sucedidos poderiam ser se mostrassem pelos empregados o mesmo tipo de cuidado obsessivo que revelam ter pelos clientes”²⁹.

Steve Jobs, genial mas igualmente intratável, foi descrito na Business Insider, em agosto de 2018, como uma “pessoa verdadeiramente podre cujo mau comportamento foi repetidamente permitido pelas pessoas em seu redor”³⁰. Isaacson, um dos biógrafos de Jobs, admitiu que a faceta perversa de Steve Jobs representou um passivo, não um ativo: “O vexame que causava não era necessário. Prejudicou-o mais do que o beneficiou”³¹.

Joe Nocera escreveu que Bezos, da Amazon, não precisava de criar a empresa com tal nível de agressividade: “Poderia ter criado uma cultura que valorizasse os empregados e os tratasse bem. Mas isso requereria que ele se preocupasse com o que qualquer outra pessoa pensa. Fora de questão”³². William Baker, da Universidade de Fordham, escreveu que a gestão abrasiva pode gerar resultados de curto-prazo, mas que não é sustentável: “O crescimento sustentável assenta em gestores caracterizados pela integridade, pela inspiração e, acima de tudo, pela bondade”³³. Como bem demons-

tram os escândalos da Enron, da Wells Fargo ou mesmo da Volkswagen³⁴, os resultados obtidos pelas vias da desonestidade, da agressividade, da incivildade e do medo não são sustentáveis. Nestes contextos, as pessoas desenvolvem obediência cínica, protegem-se e retraem-se na dedicação ao trabalho e à organização. Algumas são encorajadas a adotar práticas desonestas para manterem o posto de trabalho – até que a nódoa é exposta na praça pública.

A esta evidência acrescem os estudos sugerindo que práticas de gestão e de liderança respeitadoras e virtuosas contribuem para a saúde das empresas e dos seus empregados³⁵. Quando as pessoas sentem que têm controlo sobre o seu trabalho e podem desenvolver relacionamentos sociais de





O gestor cioso, honesto e respeitador pode sentir-se socialmente segregado numa organização que normaliza as práticas tóxicas

elevada qualidade na organização, os seus níveis de saúde e bem-estar melhoram, a produtividade aumenta e o desempenho organizacional melhora³⁶. Em “Dying for a Paycheck”, Pfeffer explica como diversas organizações foram capazes de alcançar bons desempenhos mediante práticas respeitadoras e saudáveis³⁷. Quando as restantes empresas da aviação comercial optaram por despedimentos após o 11 de setembro, a Southwest Airlines seguiu uma via diferente, não despedindo. Os trabalhadores responderam em conformidade – e a empresa continuou a gerar bons resultados enquanto muitas outras declinavam.

PREVENÇÃO E LIBERTAÇÃO

A libertação das amarras de ambientes tó-

xicos ocorre, para algumas pessoas, apenas quando os problemas de saúde emergem, um familiar próximo lhes faz uma espécie de ultimato, ou colegas de trabalho tomam a iniciativa de abandonar a toxicidade e mostram que mundos mais saudáveis existem. Todavia, há vias mais proativas que podem prevenir o avolumar de efeitos mais tóxicos:

- Se interagimos com pessoas que vivem as experiências tóxicas e o estilo de vida que nós próprios vivemos, torna-se mais difícil criar consciência e escapar ao problema. Importa, pois, que convivamos com pessoas que experimentam agendas de trabalho mais saudáveis.

- Abandonar um local de trabalho tóxico, quando é possível, não é um sinal de fraqueza – antes é um sintoma de coragem em prol de uma vida mais saudável e mais longa. Convém, pois, reconhecer o problema e não sucumbir à ideia de que só desiste quem não é suficientemente capaz.

- Organizações e lideranças abusadoras são, por vezes, suficientemente (e patologicamente) sedutoras para persuadir as suas vítimas de que, se algo problemático ocorrer na organização, as pessoas serão protegidas. Importa escapar a esta armadilha e consciencializar-se de que, de organizações e lideranças abusadoras, não é razoável esperar apoio em momentos críticos.

- Algumas pessoas ficam de tal modo viciadas em toxicidade que a carregam às costas quando mudam para lugares mais saudáveis. Convém, portanto, tomar consciência de que o adiamento da saída pode suscitar efeitos irreversíveis. A melhor escolha consiste, pois, em escapar atempadamente ao vício.

Estes mecanismos preventivos podem ser facilitados quando se desenvolve consciencialização coletiva sobre os malefícios da toxicidade organizacional e são adotadas políticas públicas condizentes. Os cidadãos e os meios de comunicação social podem exercer um papel importante na denúncia de práticas abusivas das empresas socialmente poluidoras – mas também podem sublinhar os bons exemplos. Às universidades em geral e às escolas de negócios em particular cabe também fazer esforços significativos neste domínio. Desse esforço coletivo podem resultar práticas organizacionais mais saudáveis.

CONCLUSÃO

Mesmo que fosse uma fonte de vantagem competitiva, a escravatura não se tornaria legítima ou aceitável. Infelizmente, não





adotamos o mesmo critério de repulsa perante organizações e lideranças que adotam práticas funestas para a saúde dos seus empregados. A moda da sustentabilidade ambiental tem mais espaço mediático do que as práticas organizacionais focadas na sustentabilidade humana. Não é incomum que a empresa que apregoa e pratica a sustentabilidade ambiental e despende recursos na proteção do ambiente e de espécies ameaçadas é a mesma que adota práticas de gestão incivilizadas, desrespeitadoras e desumanas – levando o Papa Francisco a argumentar que “esta economia mata”³⁸. A investigação mostra que, de facto, algumas práticas de gestão matam – literalmente³⁹.

Devemos, pois, eleger como prioridade a dignidade e a saúde humana nos locais

trabalho. As empresas devem atuar como motores do progresso humano. A sustentabilidade da organização e o respeito pelos interesses de vários *stakeholders* devem prevalecer sobre o sacrossanto princípio da maximização do valor para o acionista⁴⁰. Tal como Bower e Paine sublinharam num artigo escrito na *Harvard Business Review*, esse princípio “é falho nas suas premissas, confuso no que concerne à lei, e prejudicial na prática”⁴¹. O princípio é falho, também, porque a toxicidade que dele decorre acaba por minar o próprio valor para o acionista. A toxicidade organizacional é perversa para a saúde dos indivíduos mas também para o desempenho das empresas.

Precisamos, portanto, de ensinar e de aprender a importância da saúde indivi-

dual e da organizacional. Convém que nos consciencializemos de que a toxicidade organizacional não é uma inevitabilidade, nem mesmo uma condição para a produtividade e o desempenho. Esse não é, contudo, um desafio exclusivo de quem detém empresas e as gere. É também uma responsabilidade de cada um de nós. Se a nossa sobrevivência e a da nossa família dependem da nossa submissão à toxicidade organizacional, é compreensível que a ela nos submetamos, ainda que com sofrimento. Contudo, muitos de nós submetem-se ou aceitam a toxicidade por razões que não a necessidade. Importa que nos consciencializemos dos efeitos perversos que daí decorrem – para a nossa saúde e a dos outros – e atuemos em conformidade. ■

NOTAS

1 Pfeffer (2018a).

2 Goh et al. (2015a, 2015b, 2016).

3 Goh et al. (2015a, 2015b, 2016); Pfeffer (2018a).

4 Sutton (2010).

5 Veja Francis (2003). Veja, também, Tornielli & Galeazzi (2015).

6 Lund & Schonlau (2016); Maskara & Miller (2018).

7 Adams et al. (2018). Os restantes autores estão afiliados no International Labour Office, na Suíça, e no Institute

for Financial Management and Trumpington Street Research, na Índia.

8 McGaughey (2018).

9 In Pfeffer (2018a).

10 Buchko et al. (2017).

11 Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company (2017).

12 Kantor & Streitfeld (2015).

13 Pfeffer (2015); Stone (2013).

14 Rossman (2014).

15 In Stone (2014).

16 Pfeffer (2018a).

17 Barnes et al. (2015); van Dam & van der Helm (2016).

18 Buchko et al. (2017); Pfeffer (2015a, 2018).

19 In The New York Times (2015a).

20 Harford (2015).

21 Veja, por exemplo, Carreyrou (2019; sobre a Theranos)

e Vance (2015; sobre a Tesla).

22 Clearfield & Tilcsik (2018).

23 Boje et al. (2004).

24 Singh (2015).

25 Carreyrou (2019).

26 Merritt et al. (2010).

27 Rego & Cunha (2018).

28 Anderson (2017).

29 In The New York Times (2015a).

30 Wolverson (2018).

31 In Schwartz (2015).

32 Nocera (2015, A17).

33 The New York Times (2015b, p. SR8).

34 Ewing (2017).

35 Veja, por exemplo: Cameron & Plews (2012); Cameron et al. (2011); Frazier et al. (2017); Lavine & Cameron (2012); Seppälä & Cameron (2015).

36 Pfeffer (2018b).

37 Pfeffer (2018a).

38 Francis (2013); Torielli & Galeazzi (2015).

39 Goh et al. (2015a, 2015b, 2016); Pfeffer (2018a).

40 Wolf (2014, p.7).

41 Bower & Paine (2017, p. 52).

REFERÊNCIAS

- Adams, Z., Bishop, L., Deakin, S., Fenwick, C., Garzelli, S. M., & Rusconi, G. (2018). The economic significance of laws relating to employment protection and different forms of employment: Analysis of a panel of 117 Countries, 1990–2013. *International Labour Review*. <https://doi.org/10.1111/ilr.12092>
- Anderson, E. (2017). *Private government: How employers rule our lives (and why we don't talk about it)*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhawe, D. P., & Christian, M. S. (2015). "You wouldn't like me when I'm sleepy": Leaders' sleep, daily abuse supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1419–1427.
- Boje, D. M., Roslie, G. A., Durant, R. A., & Luhman, J. T. (2004). Enron spectacles: A critical dramaturgical analysis. *Organization Studies*, 25, 751–774.
- Bower, J. L. & Paine, L. S. (2017). The error at the heart of corporate leadership. *Harvard Business Review*, May–June, 50–60.
- Buchko, A.A., Buscher, C. & Buchko, K.J. (2017). Why do good employees stay in bad organizations? *Business Horizons*, 60(5), 729–739.
- Cameron, K. & Plews, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO, Prudential Real Estate and Relocation. *Organizational Dynamics*, 41(2), 99–105.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308.
- Carreyrou, J. (2019). *Bad blood*. Larousse.
- Clearfield, C. & Tilcsik, A. (2018). *Meltdown: Why our systems fail and what we can do about it*. New York: Penguin.
- Ewing, J. (2017). *Faster, higher, farther: The inside story of the Volkswagen scandal*. Random House.
- Francis, P. (2013). *Apostolic exhortation: The joy of the Gospel – Evangelii Gaudium*. Washington, DC: United States Conference of Catholic Bishops.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshekan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70, 113–165.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75–91.
- Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. (2015a). Exposure to harmful workplace practices could account for inequality in life spans across different demographic groups. *Health Affairs*, 34(1), 1761–1768.
- Goh, J., Pfeffer, J. & Zenios, S. A. (2015b). Workplace stressors & health outcomes: Health policy for the workplace. *Behavioral Science & Policy*, 1(1), 43–52.
- Goh, J., Pfeffer, J. & Zenios, S. A. (2016). The relationship between workplace stressors and mortality and health costs in the United States. *Management Science*, 62(2), 608–628.
- Harford, T. (2015). Let's be blunt: criticism works. *Financial Times Europe – FT Weekend*, 12–13 September, 16.
- Hyman, J. (2018). *Announcing The Worst Employer of 2018*. Workforce, December 19 (<https://www.workforce.com/2018/12/19/announcing-worst-employer-2018/>)
- Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company (2017). *Sales practices investigation report*. April 10 (<https://www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor-relations/presentations/2017/board-report.pdf>)
- Lavine, M. & Cameron, K. (2012). From weapons to wildlife: Positive organizing in practice. *Organizational Dynamics*, 41, 135–145.
- Lund, A. C., & Schonlau, R. (2016). Golden parachutes, severance, and firm value. *Florida Law Review*, 68, 875.
- Maskara, P. K., & Miller, L. S. (2018). Do golden parachutes matter? Evidence from firms that ultimately filed for bankruptcy. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 67, 63–78.
- McGaughey, E. (2018). *A human is not a resource*. King's College London Law School Research Paper No. 2018–08. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3099470> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3099470>
- Merritt, A. C., Efron, D. A., & Monin, B. (2010). Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass*, 4, 344–357.
- Nocera, J. (2015). *Jeff Bezos and the Amazon way*. The New York Times. August 22, A17.
- Pfeffer, J. (2015). 3 lessons from the Amazon takedown. *Fortune*, August 18 (<http://fortune.com/2015/08/18/amazon-new-york-times/>)
- Pfeffer, J. (2016). Why the assholes are winning: Money Trumps all. *Journal of Managerial Studies*, 53(4), 663–669
- Pfeffer, J. (2018a). *Dying for a paycheck*. New York: Harper-Collins.
- Pfeffer, J. (2018b). The overlooked essentials of employee well-being. *McKinsey Quarterly*, September (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-overlooked-essentials-of-employee-well-being>)
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2018). O poder sobe mesmo à cabeça. *Expresso E*, 20 de janeiro, 50–55.
- Rossmann, J. (2014). *The Amazon way: 14 leadership principles behind the world's most disruptive company*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Schwartz, T. (2015). The bad behavior of visionary leaders. *The New York Times*, June 26 (<http://www.nytimes.com/2015/06/27/business/dealbook/the-bad-behavior-of-visionary-leaders.html>). ver o número
- Seppälä, E. & Cameron, K. (2015). Proof that positive work cultures are more productive. *Harvard Business Review*, December 1 (<https://hbr.org/2015/12/prof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>)
- Singh, D. (2015). What it's really like to work for Elon Musk. (<https://www.quora.com/What-is-it-like-to-work-with-Elon-Musk>)
- Stone, B. (2013). *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*. Random House.
- Suneson, G. & Stebbins, S. (2018). What are the worst companies to work for? New report analyzes employee reviews. *USA Today*, June 15 (<https://eu.usatoday.com/story/money/business/2018/06/15/worst-companies-to-work-for-employee-reviews/35812171/>)
- Sutton, R. I. (2010). *Good boss, bad boss*. London: Piatkus.
- The New York Times (2015a). *Depiction of Amazon stirs a debate about work culture*. August 18 (http://www.nytimes.com/2015/08/19/technology/amazon-workplace-reactions-comments.html?_r=1).
- The New York Times (2015b). *A look inside Amazon*. The New York Times, Sunday Review, August 23, SR8.
- Tornielli, A., & Galeazzi, G. (2015). *This economy kills: Pope Francis on capitalism and social justice*. Liturgical Press.
- van Dam, N. & van der Helm, E. (2016). There's a proven link between effective leadership and getting enough sleep. *Harvard Business Review*, February 16 (<https://hbr.org/2016/02/theres-a-proven-link-between-effective-leadership-and-getting-enough-sleep>)
- Vance, A. (2015). *Elon Musk: How the billionaire CEO of SpaceX and Tesla is shaping our future*. London: Virgin.
- Wolf, M. (2014). *Opportunist shareholders must embrace commitment*. *Financial Times Europe*, August 27, 7.
- Wolverson, T. (2018). *The memoir by Steve Jobs' daughter makes clear he was a truly rotten person whose bad behavior was repeatedly enabled by those around him*. *Business Insider*, August 26 (<https://www.businessinsider.com/steve-jobs-terrible-small-fry-daughter-book-2018-8>)