

Chefia e liderança. Antichefia e antiliderança

Prof. Valter Nilton Felix

Não são poucas as instituições em que a chefia é delegada a alguém inapto, ou por decorrer da natureza de dono, proprietário, ou por nomeações protecionistas, ou por concursos que desconsideram a função que será exercida de fato ou as características de personalidade.

Muitas vezes o chefe sofre por ser chefe, até mais do que os subordinados, por tê-lo como chefe, pois há ausência de características necessárias para lidar adequadamente com suas próprias emoções, muito menos com as dos outros.

Nesses casos, dificilmente é feito previamente treinamento para liderança, que também pode avaliar mal, e, quase sempre, o chefe coloca em execução a sua individualidade, nem sempre louvável, e que leva a atitudes que certamente chamarão a atenção daqueles que estão à sua volta, pelo lado negativo: agride, humilha, sacrifica, espezinha o hipotético inimigo, o subordinado.

Muitas vezes a sua maneira de comandar é bem diferente da dos segmentos interligados e até da de áreas superiores, passando imagem desastrosa. A sua insegurança e o seu destempero levam à proteção e à promoção dos que lhe são mais próximos e subservientes, com sacrifício daqueles que poderiam contestar algumas das suas determinações, ou criar outras soluções.

Isto promove imediata desadaptação dos que lhe são subordinados, a proliferação de conversas sobre fatos distorcidos que deterioram o ambiente laboral e causam estresse e seus derivativos, absurda queda de produtividade potencial, gerando progressivo descrédito e desprestígio da instituição.

A segurança, os gestos, o tom de voz, o conteúdo da coisa tratada, a paciência, a resistência são elementos importantíssimos no líder. Sob suas ordens estão pessoas de sensibilidade e linhas de convicção diferentes e para cada um é preciso dirigir maneiras, palavras, gestos personalizados. Nenhum chefe com alguma noção de liderança pode uniformizar ou padronizar a sua maneira de tratar ou lidar com os colaboradores. É preciso tratar as individualidades com a devida particularização justa.

O antilíder tem as palavras ásperas e a gesticulação excessiva e agressiva que muitas vezes desestabilizam aqueles que imaginam estar fazendo o melhor, mas com autoafirmação e autocontrole a serem constantemente testados no ambiente de trabalho.

A revolta é natural, pois a dignidade é ferida, e as primeiras respostas são elevação do absenteísmo e diminuição de desempenho. Os subordinados mais fracos apresentam ansiedade, tensão, angústia, distúrbios do sono, dores abdominais relacionadas a quadros de gastrite, úlceras gástricas e duodenais, colite. A síndrome do pânico tem lugar entre tais

distúrbios e não é raro o refúgio em tranquilizantes, álcool, cigarro, até em drogas ilícitas. Pensando legalmente, cabe ação de indenização contra o chefe.

Os seres humanos são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores, e as pessoas são motivadas por certas necessidades, alcançando suas satisfações primárias por meio dos grupos com os quais interagem. O comportamento dos grupos pode ser manipulado por um adequado estilo de supervisão e liderança, e isto é crucial, pois as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

O conteúdo e a natureza do trabalho têm enorme influência sobre o moral da pessoa e a colaboração humana é determinada antes pela organização informal do que pela organização formal. A colaboração é um fenômeno estritamente social, não lógico, calcado inteiramente em códigos sociais, convenções, tradições, expectativas e modos rotineiros de reagir às situações. Não é questão de lógica, mas de psicologia.

O moral é decorrência do estado motivacional, atitude mental provocada pela satisfação ou não satisfação das necessidades do indivíduo, e a atitude é resultante do moral dos participantes de uma organização. Moral elevado representa atitude positiva perante a organização, enquanto moral baixo representa atitude negativa, falta de motivação.

Toda necessidade humana pode ser satisfeita, frustrada ou compensada. Toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento, porém, quando uma necessidade não é satisfeita dentro de um tempo razoável, ela acarreta frustração, que pode levar a desorganização do comportamento, agressividade, alienação e apatia. É clara a importância do bem-estar e da saúde do indivíduo no trabalho, pois é no trabalho que se passa a maior parte do tempo. A qualidade de vida está diretamente relacionada com as necessidades e expectativas humanas. Corresponde ao bem-estar do indivíduo, no ambiente de trabalho, expresso através de relações humanas saudáveis e harmônicas.

Com determinados antichefes e antilíderes é preferível alienação a agravo à saúde. Em muitas demissões sem justa causa ou imposição de remanejamento intrainstitucional, é pertinente, no curso do processo, solicitar avaliação do chefe, ou antichefe...