

O **alto preço** da
insatisfação 
profissional para
as **organizações**



O alto preço da insatisfação profissional para as organizações

Os chamados '**empregados tóxicos**' podem manchar a reputação da marca, criar conflitos internos e impor pesados custos financeiros à empresa.

Peter Gibbons trabalha na Initech como programador de computadores. Ele não sente a menor admiração por seu chefe, considera deprimente o seu local de trabalho e vê um clima de insatisfação tomar conta de toda a empresa.

Determinado a adotar comportamentos contrários ao que a organização prega, ele ainda assim é promovido e acaba ocupando o lugar de amigos programadores demitidos. Revoltado com toda a situação, decide partir para o 'tudo ou nada' contra a empresa onde trabalha.

O cenário descrito acima é da comédia "Como enlouquecer seu chefe", produção norte-americana de 1999, estrelada por Ron Livingstone (Peter), Jennifer Aniston (Joanna), Gary Cole (Bill) e Stephen Root (Milton), entre outros.

Ainda que carregue uma boa dose de exagero por se tratar de uma ficção, o filme de Mike Judge lança luz sobre um problema cada vez mais corriqueiro no universo corporativo: a presença de profissionais profundamente insatisfeitos com a empresa e com o trabalho que realizam.



Nos Estados Unidos, esse tipo de pessoa já tem até nome e sobrenome: **empregado tóxico** (*toxic employee*).

Na definição de quem estuda o assunto, um funcionário tóxico é aquele que faz da ida ao trabalho um verdadeiro martírio. São pessoas sem noção, mas esse é o menor dos males.

Empregados tóxicos podem mentir descaradamente, praticar bullying ou assédio moral e alguns são incompetentes mesmo. Em casos extremos, podem roubar coisas da empresa, machucar colegas de trabalho ou até mesmo botar fogo no escritório.

Traços negativos são negligenciados

O assunto é tão sério que vem chamando a atenção da comunidade acadêmica nos EUA. Um dos mais recentes trabalhos já produzidos sobre o tema foi o de Michael Housman, da consultoria Cornerstone onDemand, e Dylan Minor, professor da Kellogg School of Management, da Universidade Northwestern.

O interesse de Housman e Minor pelo problema surgiu ao constatarem que, durante um processo seletivo, as organizações tendem a olhar apenas para o potencial criativo e produtivo dos candidatos, suas habilidades e competências, deixando de lado traços negativos de personalidade ou sinais de uma postura profissional inadequada.



O objetivo principal era buscar respostas para três perguntas básicas:

Seria possível identificar de antemão essas pessoas e evitar uma contratação?
O que fazer uma vez constatada a presença de um empregado tóxico na equipe?
E, talvez a pergunta mais importante: qual o custo de um empregado tóxico para a organização?

Pesquisa com 50 mil pessoas

Para chegar a respostas precisas, Housman e Minor analisaram uma base de 50 mil candidatos a vagas em 11 empresas diferentes. Eles mergulharam em uma série de dados para descobrir que elementos ou circunstâncias levavam um funcionário a adotar, com o tempo, comportamentos considerados tóxicos por uma organização.

O banco de dados continha informações sobre como os candidatos avaliavam suas próprias habilidades; como, de fato, exerciam tais habilidades; e qual era o desempenho deles após serem admitidos pela empresa, entre outras.

Os pesquisadores constataram que 5% dos empregados contratados acabaram sendo demitidos em algum momento por adotarem comportamentos considerados tóxicos pelas organizações onde trabalhavam.

Confira outras descobertas da pesquisa:

- Os candidatos com elevada autoconfiança tendem a exibir comportamentos tóxicos com maior frequência em relação aos que reconhecem que deficiências em determinadas competências;
- Profissionais que demonstram preocupar-se com colegas de trabalho têm chances menores de se tornarem tóxicos;
- Os candidatos que disseram que as regras existem para serem cumpridas – sem exceção – foram justamente aqueles que estão mais propensos a adotar comportamentos inadequados.

Custo financeiro

Mas o que fazer se o processo seletivo não foi capaz de identificar e barrar profissionais com esse perfil? Demitir não é uma opção tão simples. Até porque, conforme revelou a pesquisa, os funcionários tidos como tóxicos tendem a ser bons naquilo que fazem.

O estudo de Housman e Minor apontou que eles são mais produtivos que um funcionário mediano, por exemplo. A diferença é que, ao serem advertidos em razão do comportamento ou da qualidade do trabalho, tendem a produzir abaixo do que é esperado.

Mas talvez tão importante quanto a correlação entre "toxicidade" e "produtividade" é o real peso financeiro que um empregado tido como tóxico tem para o caixa da empresa. Os resultados obtidos com a pesquisa são surpreendentes.



Um **empregado tóxico** custa em torno de **13 mil dólares por ano** a uma organização. Nesse cálculo, Housman e Minor levaram em consideração, por exemplo, despesas com a perda de funcionários bons, mas que não suportaram conviver com essas pessoas por muito tempo, além de novos processos seletivos e sessões de treinamento para os recém-contratados. Mas ficam de fora custos para elevar o moral da equipe ou até com eventuais litígios.



Por outro lado, um **funcionário considerado exemplar** representa para a empresa uma economia de cerca de **5 mil dólares por ano**. De acordo com os pesquisadores, isso quer dizer que, se fosse possível substituir o funcionário mediano por um exemplar, o ganho seria de até 5 mil dólares. Mas se o gestor optar por trocar um funcionário tóxico por um mediano, a economia seria de até 13 mil dólares/ano!

A pesquisa demonstra que o custo de um empregado tóxico é mais do que o dobro do benefício de ter um funcionário exemplar na empresa.

Housman e Minor não têm dúvidas em dizer que o maior mérito da pesquisa foi lançar luz sobre os efeitos perversos – notadamente financeiros – da presença de funcionários com esse perfil dentro das organizações.

Saiba o que sua empresa perde com empregados tóxicos:

- Dinheiro: despesas com demissões, novas contratações e treinamentos;
- Piora no relacionamento com clientes e fornecedores;
- Risco de danos à reputação da marca;
- Ambiente de trabalho ruim: em 47% dos casos, quem ficou exposto a funcionários tóxicos acabou se "contaminando" também.

Fonte: *Toxic Workers*, de Michael Housman e Dylan Minor.



Chefes tóxicos

Brenda Ellington Booth, coach especializada em lidar com casos de funcionários tóxicos e professora de gestão organizacional na Kellogg School of Management, da Universidade Northwestern, lembra que o maior risco de ter um empregado com esse perfil é quando ele (a) exerce um cargo de liderança na empresa.

Em entrevista ao site Glassdoor, uma plataforma de recrutamento online e de avaliações de empresas, a médica Stephanie Sarkis, especialista em distúrbios de ansiedade, afirma que a presença de chefes tóxicos no ambiente de trabalho acaba forçando as pessoas a procurarem alternativas.

A busca por um novo emprego, uma transferência interna ou até mesmo aconselhamento jurídico são as opções mais comuns. E vejam: todas com alto impacto financeiro para a organização.

Aceitar o chefe como ele é acaba sendo a última – e talvez a pior – das alternativas, mas a médica lembra que o custo emocional dessa escolha costuma ser altíssimo.

Peter, o personagem do filme, não teve muita paciência. E o resultado de tamanha insatisfação foi incredivelmente desastroso para a empresa e seus funcionários.

Você certamente não precisa passar por isso.

Aprenda a lidar com empregados tóxicos:

O que fazer na hora da seleção

- Procure fazer contato com os dois últimos empregadores do candidato;
- Não observe apenas as habilidades do candidato. Procure ter uma visão macro da pessoa;
- Se possível, contrate como temporário, mesmo que você esteja diante de um candidato com forte potencial.

O que fazer com um empregado tóxico na sua equipe?

- Tente mudar o comportamento da pessoa;
- Fique atento para verificar se o comportamento dela está relacionado ao próprio ambiente de trabalho;
- Isole o “funcionário-problema” num lugar onde não possa fazer mal a ninguém (ex: cuidar de “projetos especiais”);
- Se decidir mantê-lo, tenha em mente que a mensagem que está passando é a de que a empresa aceita pessoas com esse tipo de comportamento;
- Demita, caso realmente não exista outra saída.

Fonte: Brenda Ellington Booth, Michael Housman e Dylan Minor.



Desenvolvemos mentes. Transformamos pessoas.

www.fellipelli.com.br