

Punição pelo bom desempenho

por Joel Solon Farias de Azevedo, *PMP*



Eu estava lendo o ótimo artigo do [Desidério](#), o **João Faz Tudo**, que aborda principalmente a falta de atribuição clara das atividades de cada função, o que inevitavelmente acaba prejudicando o desempenho de quem é bom. Há tempos que analiso as causas e as consequências disto.

Mas vamos começar pelas consequências, que fica mais fácil:

O sujeito fica maluco, adoecer, desestabiliza seus relacionamentos, é tratado como herói no curto prazo, é malvisto pelos colegas menos produtivos (ou menos eficientes, digamos assim), e não é promovido, porque não pode ser promovido, porque é eficiente demais, e não pode ser substituído.

As consequências no médio prazo são desmotivação para o trabalho e para a vida, depressão, análise, e depois da conscientização da causa dos problemas o pedido de demissão e troca por outra organização. A este evento tecnicamente chamamos de evasão de talentos, e que é um problemão das organizações, porque só quem é bom vai embora por opção, quem é ruim fica.

Vamos então, a partir desta realidade, derivar as causas do problema:

Ele começa por um mal crônico brasileiro, a falta de critério para seleção dos ocupantes dos cargos gerenciais. Na ausência de critérios é escolhido, e sempre às pressas, o mais antigo, ou o mais experiente, ou o mais queridinho, mas não o mais preparado.

Este gerente despreparado não é capaz de promover o desenvolvimento da sua equipe, onde, digamos assim, há um déficit de competências (quase todas as equipes têm). Só que ele, o gerente, tem entregas e prazos a cumprir e é injusto na distribuição das tarefas, entregando maior parte das tarefas ou as mais complexas para os funcionários mais produtivos e que são CAPAZES de cumprir os prazos.

Como este gerente está sempre contra o relógio ele não tem tempo pra treinar ninguém, e as coisas permanecem como estão, quer dizer, mal.

Assim, o gerente se sustenta por algum tempo até que o seu craque, o João Faz tudo, se dá conta de que está sendo punido com mais trabalho pelo simples fato de ser mais capaz do que os seus companheiros.

E os seus companheiros, ah, alguns estão até adorando, estão sendo premiados com menos trabalho, uma vez que não foram treinados porque faltou tempo ou tem baixo desempenho mesmo.

E quando o João Faz Tudo pede pra sair o que acontece?

O ciclo se reinicia, de duas formas:

- Outras pessoas são seduzidas para exercer o papel dele e o gerente se mantém no cargo (por algum tempo, ganha uma sobrevida).
- Na outra opção o gerente dança e o ciclo maligno se reinicia, promovendo às pressas o mais antigo, ou o mais experiente, ou o mais queridinho, mas não o mais preparado, que muitas vezes era o cara que saiu, quem? O João Faz Tudo, claro!

Triste não?

Pois trabalhemos para mudar esta realidade.

Investimento pesado em desenvolvimento gerencial é sem dúvida o caminho mais curto.