

Jorge Duro, ph.D.

MITOS CORPORATIVOS

O que os MBAs não ensinam sobre poder e
política nas empresas



PORTFOLIO
PENGUIN

Copyright © Jorge Duro, 2014

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc. and are used under license. PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

CAPA Eduardo Foresti

PREPARAÇÃO Silvia Massimini Felix

REVISÃO Ana Maria Barbosa e Valquíria Della Pozza

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Duro, Jorge

Mitos corporativos: o que os MBAs não ensinam sobre poder e política nas empresas / Jorge Duro. — 1ª ed. — São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

Bibliografia.

ISBN 978-85-63560-96-4

1. Comportamento organizacional 2. Corporações 3. Empresas — Poder e política 4. Organizações — Administração 5. Processo decisório 6. Relações interpessoais 7. Sucesso nos negócios I. Título.

14-03920

CDD-658

Índice para catálogo sistemático:

1. Poder e política nas empresas: Administração de negócios 658

[2014]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone: (11) 3707-3500

Fax: (11) 3707-3501

www.portfolio-penguin.com.br

atendimentoao leitor@portfoliopenguin.com.br

SUMÁRIO

Introdução	11
1. Autoridade	21
2. Certeza	31
3. Competência	39
4. Empregabilidade	47
5. Estrela	55
6. Palavra	63
7. Individualismo	69
8. Segredo	77
9. Imprescindibilidade	85
10. Resposta	91
11. Fim dos problemas	99
12. Simplicidade	107
13. Grupo	115
14. Empresas	121
15. Conteúdo	129
Conclusão	137
Bibliografia	141

1

Autoridade

NESTE CAPÍTULO MOSTRAREMOS como autoridade não é somente um cargo: para mantê-la, é necessário muito mais que estar bem localizado em um organograma.

De maneira simples, podemos dizer que um organograma é um gráfico que representa a estrutura formal de uma empresa. Tal estrutura dispõe as unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação que existem entre elas. Em um organograma vertical, que é o mais clássico, quanto mais alto estiver o órgão, maiores a autoridade e a abrangência da atividade.

As relações interpessoais contam muito para o sucesso. Parte essencial, porém subestimada, da manutenção de uma carreira bem-sucedida é saber se relacionar bem com as pessoas, e não somente confiar em seu conhecimento e posição. Às vezes, uma pessoa que está na base de um organograma pode exercer mais poder na organização que alguém que esteja em uma posição superior. Impossível? Conheçamos então a história de Aníbal, um nordestino que foi trabalhar no Rio de Janeiro.

Sintonizando a “rádio peão”

Aníbal chegou ao aeroporto do Rio de Janeiro, onde um taxista fora enviado pela empresa que o contratara. Ele vinha do Nordeste e tinha muitas expectativas.

“Nossa, aqui faz muito calor”, disse ele ao motorista de táxi.

“É, está quente”, o homem respondeu de maneira desinteressada.

Aníbal foi levado ao seu novo flat, que lhe fora designado pela empresa. Vinha para gerenciar a área de novos produtos dessa importante multinacional. Havia sido escolhido pela ótima impressão que causou à matriz com seu trabalho na regional de Maceió.

“Muito abafado, não é?”, Aníbal tentou puxar papo novamente, mas o taxista apenas moveu a cabeça em um gesto cheio de desdém, enquanto o ajudava a pôr a bagagem no carro.

Assim que o táxi começou a se mover e o ar-condicionado a funcionar, Aníbal relaxou e não tornou a tentar algum diálogo.

As paisagens do Rio de Janeiro eram um entretenimento bem melhor que a conversa com aquele motorista monossilábico. Aníbal se distraiu olhando tudo de maneira curiosa e interessada. O taxista, por sua vez, só olhava o trânsito, buzinando e sinalizando irritado.

Ao chegar a seu destino, Aníbal notou que seu flat era surpreendentemente amplo e bem equipado. *Realmente devo ter feito um trabalho muito bom*, pensou ao olhar ao redor.

Enfiou tudo o que trouxe no armário, que julgou desnecessariamente grande. Depois de tomar banho, estava cansado e resolveu não jantar; deitou-se e imediatamente adormeceu.

No dia seguinte foi para a sede da empresa, na praia de Botafogo, para seu primeiro dia de trabalho. O trajeto foi silencioso, pois o mesmo motorista havia sido enviado, e dessa

vez Aníbal foi esperto o suficiente para se limitar a trocar poucos cumprimentos.

Ao chegar à empresa, a primeira pessoa que veio saudá-lo foi Adalberto, seu novo colega de trabalho, que lhe mostrou as instalações.

Quando entraram na sala de Aníbal, ele não pôde conter o deslumbramento ao se deparar com a esplêndida vista para a baía de Guanabara. Passou muitos segundos em silêncio, apenas apreciando a enseada de Botafogo, com os barcos estacionados no Iate Clube e, ao pé da baía, duas gigantescas pedras que pareciam ter sido arrumadas ali de propósito, de modo a melhor compor e dar maior equilíbrio àquele maravilhoso quadro.

“Tem certeza de que essa é minha sala, Adalberto?”, Aníbal falou com tanta naturalidade e surpresa que o sotaque nordestino, já bem perceptível, se tornou ainda mais carregado. Adalberto não foi capaz de conter o riso.

“Essa vista é linda mesmo. Sim, é sua sala, você fez um ótimo trabalho, é autoridade aqui!”

“Acho que vou adorar trabalhar neste lugar.”

Adalberto continuava a falar sobre a empresa, mas Aníbal não prestava muita atenção, ainda observando tudo. Guardou, no entanto, o final do discurso:

“Sua secretária ainda não foi escolhida. Enquanto isso, me procure se tiver qualquer dúvida; desculpe-nos, mas estamos providenciando uma pessoa.”

Nas duas semanas que passaram, Aníbal foi aos poucos se acostumando com a nova rotina. Ia para o flat com Adalberto, que aproveitava para lhe mostrar melhor o Rio. *Adalberto era companhia bem melhor que aquele taxista*, Aníbal não conseguia evitar o pensamento.

Comprou algumas roupas novas para encher o armário, em uma loja indicada por seu novo amigo, como já considerava Adalberto.

No final da segunda semana, foi informado de que sua secretária já tinha sido designada e começaria na segunda-feira. Seu nome era Neide e ela trabalhava havia muito tempo na empresa. No trajeto para o flat, disse a Adalberto:

“Finalmente escolheram minha secretária, segunda-feira ela começa.”

“Qual o nome dela?”

“É... Neide, eu acho; isso mesmo, Neide.”

“Neide?!”, exclamou Adalberto, quase perdendo o controle do carro.

“Por quê? Qual o problema dessa Neide?”

Recobrando o controle e procurando se acalmar, Adalberto respondeu:

“O problema é que ela é muito amiga da esposa do presidente da empresa. Trabalha aqui há trinta anos, tem uma filha problemática e teve muitos problemas com todos os gerentes com os quais trabalhou... Não vai ser fácil, se prepare.”

“Mas ela é apenas minha secretária... se eu estiver insatisfeito com seu serviço posso demiti-la.”

“Aníbal, vou lhe dar um conselho de amigo. Não importa quão bom você seja, ela nunca será demitida por ninguém, porque a esposa do patrão jamais deixaria.”

“Ela é eficiente, pelo menos? Pontual, precisa...”

“Quando não está brigando ou se fazendo de vítima ela faz o que se pede, mas é muito abusada, olha para todos com superioridade e ninguém se atreve a dizer nada.”

“Isso é um absurdo! Ela é apenas uma secretária, eu sou um representante importante. Não posso ser impedido de fazer meu trabalho por um funcionário.”

“São trinta anos de empresa, ela é protegida, as coisas são assim...”

Aníbal não gostava de julgar pessoas que não conhecia, mas já valorizava a opinião de Adalberto, que tinha se mostrado confiável até então. Chegou ao flat bastante preocupado. Precisava de uma segunda opinião e, se possível, de uma terceira.

Ainda na sexta-feira telefonou a todos que haviam trabalhado com Neide, em busca de mais informações. A unanimidade era assustadora: todos diziam que de nada adiantava tratá-la bem, bajulá-la, ignorá-la ou fazer tudo certo, pois tudo era motivo para ela discutir e contar para a esposa do patrão, e depois o funcionário seria questionado pelo chefe. Ninguém queria estar na pele de Aníbal, um novato que teria de trabalhar com Neide.

Aníbal passou todo o final de semana refletindo sobre como proceder. Não podia ter esse tipo de inimizade, ter problemas com alguém tão antigo na empresa, tão próximo da família de seu chefe. Pedir transferência estava fora de cogitação, pois a oportunidade era ótima e Aníbal estava adorando a experiência. Ele tinha de pensar em alguma coisa, tinha de lidar melhor que seus colegas com essa situação.

Na segunda-feira, despertou ainda mais cedo do que de costume. Pensou em várias hipóteses antes de decidir, e por fim optou pelo que ninguém tinha feito ainda. Foi para o trabalho dez minutos mais cedo. Neide chegou com pontualidade irrepreensível e se assustou ao perceber que o novo chefe já estava lá.

A secretária bateu à porta e pôs o rosto entre o pequeno vão que se formou depois de entreabri-la. Aníbal convidou-a para entrar e a examinou. Neide devia ter por volta de 55 anos; usava um vestido antiquado, e seus cabelos, com fios brancos brotando entre fios castanhos, pendiam sobre a testa enrugada.

da, somados a um desleixado par de óculos bifocais que lhe conferiam um aspecto demasiado severo. Por mais que não gostasse de estereótipos, Aníbal tinha de confessar que Neide era uma mulher bastante caricata.

Aníbal pôde notar que havia no olhar de Neide certa predisposição para o conflito. Apresentou-se formalmente e falou em um tom firme e sincero:

“Olhe, Neide, eu sou novo por aqui, como você deve saber, e fiquei muito feliz ao saber que me designaram alguém com tanta experiência como você para ser minha secretária, pois você pode me ajudar muito. Conversei com todos os gerentes com os quais você trabalhou, e eles foram unânimes: consideram difícil trabalhar com você, que é vista como alguém insubordinada. O que podemos fazer para trabalharmos juntos e bem?”

Aníbal encarou-a e foi direto ao ponto, sem bajulações e com bastante sinceridade. Ao terminar de ouvir a frase, Neide trocou o olhar desafiador por um de absoluto espanto: ninguém nunca a havia confrontado. Por um instante, Aníbal chegou a sentir pena, mas esperou que ela falasse.

“Eu sempre fui muito incompreendida por todos aqui... Minha vida não foi fácil... Não tive tempo de me dedicar à minha filha, que tem alguns problemas de saúde...”, Neide começou a chorar.

Foi a vez de Aníbal ficar surpreso. Ofereceu-lhe um lenço de papel e um copo d'água. Tentando acalmá-la, disse:

“Neide, isso é passado, a história hoje é outra, mas quero que você entenda que não foi apenas uma pessoa que me disse essas coisas. Incompreendida por um, talvez, mas por tantos... O que você fez para merecer essa antipatia?”

Neide soluçava e dizia que talvez fosse grosseira porque estava passando por momentos difíceis e que exigia muito das pessoas por gostar muito do patrão e querer que todos dessem

o melhor de si no trabalho. Aníbal percebeu que havia sinceridade em suas palavras.

“Estou certo de que podemos estabelecer uma boa relação. Dê o seu melhor, pois eu farei o mesmo.”

Esticou o braço e encostou de leve no ombro esquerdo de Neide, dizendo:

“Está tudo bem, não precisa ficar assim, tenho certeza absoluta de que nós vamos nos dar muito bem... Vamos mudar a opinião que as pessoas têm de você, o.k.?”

Neide balançou a cabeça afirmativamente, enxugou as lágrimas, levantou-se e encarou o rapaz à sua frente:

“Farei o meu melhor. Obrigada por sua sinceridade; acredito que você vai ter um grande futuro aqui na empresa.”

Depois desse episódio, Aníbal nunca mais teve nenhum tipo de problema com Neide.

Adalberto parabenizou Aníbal várias vezes por ter conseguido controlar a situação.

A filha de Neide melhorou de seus problemas de saúde. Com o tempo extra para si mesma, a mulher de meia-idade desleixada se tornou uma sofisticada senhora com roupas finas, óculos estilosos, cabelos e unhas impecavelmente feitos. Era uma mulher segura e valorizada em seu trabalho, pronta para contemporizar.

Tudo ia bem para Aníbal e sua maravilhosa secretária. Neide tecia todo tipo de elogios a Aníbal para a mulher do patrão, até que ele foi convidado para jantar na casa do chefe. Em outra ocasião, recebeu o convite para um almoço. Finalmente, em um brunch em um charmoso café em Ipanema, Aníbal foi promovido, em menos de um ano. Neide era mesmo poderosa. Aníbal muitas vezes contou essa história para se referir à melhor secretária com quem trabalhou na carreira.

Conclusão

Ter um cargo de prestígio nem sempre significa poder menosprezar a autoridade informal exercida por pessoas em cargos considerados geralmente inferiores em uma hierarquia profissional, em um organograma empresarial.

Quem trabalha há mais tempo na empresa, quem é o protegido do chefe, o “cara legal” de quem todo mundo gosta, o rabugento temido por todos... todas essas variáveis, entre tantas outras possíveis, indicam que existem muito mais que cargos na organização de poder, autoridade e hierarquia, ao contrário do que pode nos mostrar o organograma.

Há uma forma de poder implícita, desconsiderada nos MBAS, que se baseia nas relações pessoais dentro de uma organização. Ela é diferente em cada uma delas: é necessário ter muita perspicácia e uma antena sintonizada para decifrá-la.

Em um organograma clássico, Aníbal estava muito acima de Neide, mas ela detinha poder por se relacionar com quem estava acima dele. Para exercer o poder e a autoridade que lhe foram concedidos, Aníbal teria de resolver essa questão política, humana, em primeiro lugar.

A opinião de nossos colegas de trabalho sobre quem realmente manda e como devemos nos comportar é o que na verdade conta na hora de exercer poder e se manter benquisto na empresa em que se trabalha. Fazer um bom trabalho não basta: se você é constantemente criticado pelos outros ao seu superior, a fama de difícil permanecerá com você.

Saber ouvir a todos e entender a quem se deve agradar é importante, pois serve para nos precaver de determinadas situações. Manter-se no poder não é tão simples. Não basta respeitar quem está em uma posição superior no quadro da em-

presa; você deve também entender como se organizam as relações de poder informal naquele lugar.

As relações interpessoais são comumente secundarizadas sob o argumento de que, no ambiente profissional, é preciso manter uma postura imparcial.

Essa visão é idealizada, pois uma empresa tem em seus recursos humanos a melhor chance de prosperar. Grupos unidos e motivados trabalham melhor; portanto, é preciso sempre observar como interagem os funcionários de uma empresa. Se eles estão entrosados e se respeitam mutuamente, podem trabalhar juntos, sem sabotar uns aos outros e, conseqüentemente, a empresa.

Ouvir é essencial. No entanto, as outras pessoas não devem tomar decisões por nós. Ouvir para pensar como agir é o mais correto a se fazer. Manter-se aberto para ouvir quem já está naquele lugar nos fornece informações valiosas, que servem como ponto de partida para como devemos agir.

Neide era uma secretária, portanto a princípio quem detinha a autoridade era Aníbal, e não ela. Mas a informação de que Neide exercia uma autoridade informal dentro da empresa foi de grande valia para Aníbal, que, por ter sintonizado na “rádio peão”, foi capaz de entender a importância disso e contornar a situação, evitando um conflito desnecessário, aprendendo com os erros de outros funcionários e agindo diferente.

Aníbal foi o primeiro a realmente querer saber o que estava acontecendo com Neide, a esclarecer a situação, pois aquela secretária estava prejudicando a harmonia de toda a empresa sem necessidade.

Sintonizar na “rádio peão”, ouvir quem trabalha há mais tempo na empresa, entender as relações humanas da organização e respeitar possíveis hierarquias implícitas, improváveis em um primeiro olhar, nos mostra o real poder dentro daque-

la empresa, e assim podemos traçar uma estratégia mais efetiva de como lidar com ele.

Portanto, preste atenção: a autoridade nem sempre funciona da maneira como é explicada nas ciências administrativas: sólida, vertical, formal. Um organograma não lhe será mais útil para entender hierarquia e autoridade que as informações práticas de quem já está na corporação há mais tempo.

Não importa qual seja seu cargo, você deve saber lidar de maneira humana com os indivíduos daquele lugar. Não se trata de distribuir sorrisos falsos ou tapinhas nas costas, mas agir com franqueza e respeito, ter flexibilidade, entender que cada caso é único e por isso analisar com um novo olhar cada situação.

Aprenda a ouvir a “rádio peão” que existe em toda empresa, pois ela pode dar bons resultados para suas decisões. E lembre-se de estar sempre em alta nessa rádio, porque, não importa qual seja sua posição formal dentro de uma empresa, os outros também têm uma opinião a seu respeito, e essa opinião pode ajudá-lo ou atrapalhá-lo.

Moral:

Fique atento à autoridade informal.