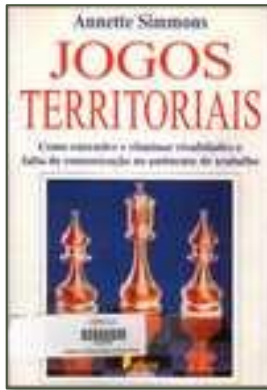


JOGOS TERRITORIAIS NAS EMPRESAS

PROF. PEDRO LUIZ CÔRTEZ

■ Bibliografia



- Jogos Territoriais
- Anette Simmons
- Editora Futura – 1998

▪ O jogo da ocupação

- **Características** – consiste em ocupar espaço físico (salas, mesas, estantes) e/ou equipamentos (computadores, impressoras), como se elas fossem propriedades pessoais (e não da empresa ou organização).
- **Exemplo** – “Entrincheirar” uma sala, reter bons funcionários, dificultar o acesso ao computador ou aos recursos financeiros (gastando o dinheiro antes que outra pessoa possa gastá-lo) significa reservar recursos com base nas habilidades territoriais.

As pessoas que insistem em ser o único canal de acesso a informações valiosas podem constituir em um gargalo para processos importantes e impedir o progresso.

■ O jogo da ocupação

EXEMPLO

“Ele canalizava as decisões e ações para que pudesse controlar e manter o poder sobre o cronograma o máximo possível. Impedia que as pessoas agissem por conta própria. Controlava recursos e depois decidia para onde iriam. Assim, se alguém fugisse do script por ele desejado, teria dificuldades para conseguir recursos.”

▪ O jogo da manipulação de informações

- **Características** – Considerando que “informação é poder”, reter ou manipular informações é quase sempre um processo oculto com justificativas e razões bem elaboradas.
- Se uma pessoa não tem acesso a uma informação ela não saberá onde está pisando e passará a ter dificuldades de desenvolver uma estratégia eficaz.
- Se uma pessoa tem acesso apenas às informações manipuladas por outros (sem acesso aos dados originais), ela igualmente não poderá desenvolver uma estratégia eficaz.
- Uma vez que raramente se pode ter certeza de que alguém está retendo informações e que o risco de ser estigmatizado de acusador pode ser maior do que o estrago feito pela falta de informações, a maior parte dos retentores e manipuladores é bem-sucedida na tática territorial.

■ O jogo da manipulação de informações

- **Exemplo 1** – As pesquisas sobre a performance dos funcionários eram conduzidas diretamente pelo gerente com um grupo muito restrito de colaboradores. Somente o gerente e esse pequeno grupo tinham acesso aos dados brutos da pesquisa. As métricas e indicadores utilizados eram igualmente *secretos*. Com isso, era fácil taxar os desafetos de improdutivos (“*a pesquisa mostra isso*”), pois apenas os resultados eram apresentados à direção da empresa (com as justificativas para a demissão de membros da equipe).

A manipulação ou a retenção de informações, apesar de estratégia eficaz, não é desejável socialmente.

Os indivíduos que retêm informações abertamente são tratados como o mesmo desprezo dado a um garoto que como todos os biscoitos do pacote.

▪ O jogo da manipulação de informações

- **Exemplo II** – Um vendedor retinha as informações sobre clientes, afinal os clientes eram dele e não da empresa. Com o tempo, ele foi montando **sua carteira de clientes**.
- Com isso, ele foi constituindo uma espécie de **seguro desemprego**, pois caso ele fosse demitido ele levaria as informações (e os seus clientes) junto com ele.

Situações similares ocorrem no serviço público (em todos os seus níveis), pois determinados processos e procedimentos são conhecidos apenas por um funcionário.

Mesmo em caso de mudanças na administração esse funcionário é preservado, pois apenas ele conhece “o caminho das pedras” e poderá orientar adequadamente os novos gestores.

Esse tipo de funcionário poderá influenciar no andamento de determinados processos, conforme a sua conveniência, indicando caminhos mais longos ou mais curtos (conforme o seu interesse ou de grupos com os quais ele se relaciona).

▪ O jogo da intimidação

Nas organizações o jogo da intimidação pode assumir conotações mais sutis ou envolver situações mais pesadas, com berros e palavrões.



- **Características** – Um cachorro que rosna quando uma pessoa ou outro cachorro se aproxima está fazendo o jogo da intimidação. Na prática ele está dizendo “saia do meu território, ou então...”.
- Nas organizações o processo de intimidação é mais sutil, mas quer transmitir mensagens similares:
 - *Não entre no meu território*
 - *Não ponha a mão nos meus recursos*
 - *Não se aproxime do meu pessoal*
 - *Não interfira na minha rotina e nos meus processos*
- **Exemplos:**
 - *Bater uma porta como sinal de reprovação*
 - *Falar mais alto (e mesmo em tom ameaçador)*
 - *Proferir ofensas (desde as mais leves até as mais pesadas)*
 - *Indicar que determinado assunto será levado a apreciação superior*

▪ O jogo das alianças poderosas

- **Características** – Executivos experientes apóiam-se em aliados e/ou plantam espiões em lugares estratégicos.
- **Exemplo** – *“Ele se reunia com o chefe quando não havia mais ninguém perto; falava em particular. Procurava se posicionar como o mais bem-sucedido de todos os que se reportavam diretamente. Ele estava formando alianças; chegava até ao ponto de passar pelo seu chefe e ir ao vice-presidente. Lá ele podia formar outros relacionamentos.”*

Não importa o que você conhece, mas quem você conhece.

■ O jogo das alianças poderosas



- Exemplos diversos:
 - *Um aliado pode mudar discretamente a posição de um documento em uma pilha de papéis (colocando o de um aliado no topo ou o de um inimigo do aliado na parte inferior).*
 - *Um aliado com acesso a agenda de um executivo poderá contar detalhes sobre sua programação (viagens, reuniões) e até mesmo repassar detalhes sobre a vida pessoal (toda sexta-feira a noite ele joga futebol com os amigos). Isso poderá ser útil para provocar “coincidências” (uma pessoa passa a freqüentar o mesmo local para tornar-se “amiga” desse executivo).*
 - *Detalhes sobre um plano estratégico podem ser repassados por um aliado, antes que tudo seja efetivamente apresentado à direção da empresa. Com esses detalhes em mãos, uma pessoa pode antecipar-se e apresentar o projeto (modificado ou parte dele, para não levantar muitas suspeitas) como se ela houvesse elaborado.*

▪ O jogo da parede invisível

EXEMPLO

“Quando eles marcam reuniões às 7 horas da manhã, nenhum deles tem de deixar os filhos na escola. Mandei-lhes incontáveis bilhetes pedindo para alterar o horário, mas nunca fui atendida.”

- **Características** – Criar impedimentos “invisíveis” ao andamento de um projeto ou uma tarefa utilizando resistência passiva.
- **Exemplo I** – A implantação de um sistema não obteve o sucesso desejado pois o treinamento fora programado para um ambiente dispersivo e/ou em um momento inadequado. Ao invés de levar a equipe para um local específico, onde ela pudesse se concentrar exclusivamente no treinamento, essa atividade foi executada dentro da empresa (sob o pretexto de reduzir custos e facilitar a vida das pessoas). Com isso, as pessoas eram constantemente interrompidas e o treinamento não fluía conforme o planejado.
- **Exemplo II** – O desenvolvimento de um software não avançava conforme o esperado. Os programadores haviam sido instruídos para serem cuidadosos e levavam isso ao extremo. A obediência cega se tornou um obstáculo ao avanço do projeto.

▪ O jogo da parede invisível

- **Exemplo III** – Uma empresa deseja vender um determinado equipamento para a área industrial de uma empresa. Além de aumentar a produção, esse equipamento reduzirá a necessidade de mão-de-obra.
- Um engenheiro que acompanhou a demonstração do equipamento se mostrou interessado na sua aquisição. Ele se mostra como um aliado do fornecedor do equipamento e promete que vai levar o assunto ao diretor industrial.
- Na verdade, esse engenheiro **não quer** que o equipamento seja instalado, pois isso reduzirá sua equipe (e, conseqüentemente, fará com que ele perca poder político na empresa).
- Por isso, ele se finge de aliado mas nem sequer apresenta a proposta ao diretor industrial. Depois, ele afirma que a empresa manifestou interesse mas está sem recursos para fazer esse investimento agora. Talvez em seis meses seja possível retomar o projeto. E assim ele vai *cozinhando* o possível fornecedor.
- O fornecedor, imaginando que o engenheiro é um aliado, não procura qualquer outro canal de comunicação com a empresa, pois tem receio de perder esse primeiro contato e prejudicar qualquer negociação futura.

▪ O jogo do descumprimento estratégico

EXEMPLO

“Eles diziam que iam fazer uma coisa e não faziam. O efeito disso era que eu não recebia a informação de que precisava para solucionar o problema; até que fosse tarde.”

“Eles dizem que vão fazer um teste, mas não fazem. Sempre surgiu alguma coisa, uma outra prioridade que os impedia de manter o compromisso.”

- **Características** – Uma pessoa (“colaborador”) concorda abertamente em cooperar com um projeto, tarefa ou iniciativa. As pessoas interessadas na atividade têm uma falsa sensação de segurança, passam a contar com essa cooperação, reduzindo o nível de pressão sobre o “colaborador”.
- Depois, o “colaborador” não cumpre o que foi anteriormente acertado. Mas ele sempre terá um bom motivo para isso:
 - *Disse que entregaria aquele relatório até sexta-feira?*
 - *Esquecemos de coletar os dados de que você precisava?*
 - *Mandei aquela proposta sem consultar você?*
 - *Disse que estaria lá até às 16 horas?*
 - *esqueci...ou...surgiu um imprevisto...ou...não pude esperar...*

Você faz o que você quer, não o que foi combinado.
Depois, arruma alguma desculpa.

▪ O jogo do descrédito

Ser o objeto de críticas constantes ou de uma campanha clandestina de difamação pode provocar uma atitude ruim até em uma pessoa calma e tolerante.

- **Características** – Desacreditar outra pessoa, mesmo que para isso seja necessário mencionar questões pessoais.
- **Exemplo I** – Durante uma reunião alguém faz uma **pergunta (cujas respostas ela conhece)** a um interlocutor (**que não domina o assunto**). Com isso, ela explora uma fragilidade do interlocutor perante os demais participantes da reunião.
- Isso pode ser feito em dupla: durante uma reunião uma pessoa pergunta algo a um interlocutor que não sabe a resposta. Enquanto ele *se enrola* tentando responder o que não sabe o outro membro da dupla responde (como se estivesse ajudando o *enrolado*). Com isso, ele posa de bonzinho, mostra que tem conhecimento e, ao mesmo tempo, ajuda a enterrar o *enrolado*.

▪ O jogo do descrédito

- **Exemplo II** – Uma executiva utilizava a ironia e o sarcasmo para minar os oponentes. Para isso, adotou uma frase padrão *“Bem, é preciso manter a estratégia”* que utilizava em resposta a alguma colocação de um rival (que poderia ser qualquer coisa, menos estratégica).
- **Exemplo III** – Utilizar alguma questão pessoal (real ou inventada). *“Ela não está fazendo o trabalho direito porque está com problemas familiares.” “Parece que ele tem problemas com o consumo excessivo de álcool... Se fosse só isso, tudo bem, mas.... Deixa prá lá...”*

▪ O jogo do afastamento



- **Características** – Essa é uma tática tradicional, usada pela comunidade Amish (antiga seita religiosa alemã que vive no estado americano da Pensilvânia) para controlar o comportamento de seus membros.
- Qualquer pessoa que viole seriamente as regras fundamentais daquela religião pode ser objeto do afastamento. Ninguém fala com ela. Sua presença não é considerada. Ela passa a ser completamente ignorada pela família, amigos e conhecidos.
- Nas organizações isso não ocorre de maneira tão radical, mas pode gerar prejuízos importantes para a pessoa excluída.
- Ao agir dessa forma (e “incentivar” que outros façam o mesmo) um jogador poderá isolar um oponente que representa uma ameaça, criando motivos para que ele deixe a empresa (a maioria das pessoas não fica onde não é bem-vinda).

▪ O jogo do afastamento

- **Exemplo I** – Uma pessoa passou a ser excluída dos convites para almoçar. Quando chegava a hora do almoço, todos os funcionários de seu departamento combinavam de almoçar neste ou naquele lugar, mas sempre “esqueciam” do excluído. O mesmo acontecia no horário do cafezinho, na happy hour, nas comemorações, nas reuniões...
- **Exemplo II** – Um gerente sistematicamente desconsiderava a presença dos consultores externos contratados pela direção da empresa. Quando ele marcava as reuniões, os consultores externos não eram chamados. Ele era capaz de entrar em uma sala, cumprimentar todas as pessoas efusivamente e ignorar esses consultores.
- **Exemplo III** – A formalidade excessiva pode ser uma forma de exclusão, pois a verdadeira inclusão em um grupo diminui a formalidade. A cortesia em demasia simplesmente comunica o fato de que tal nível de inclusão não existe.

▪ O jogo da camuflagem

EXEMPLO

“Aquele problema era importante, mas ninguém parecia interessado em resolvê-lo. Nas diversas reuniões marcadas, sempre havia algo mais urgente e a pauta era modificada. Quando não havia um problema mais urgente, havia o futebol, a política, o aquecimento global... Eles eram capazes de ficar um bom tempo debatendo assuntos não importantes.”

- **Características** – A finalidade é distrair ou confundir um suposto invasor territorial ganhando tempo suficiente para enfraquecer ou desviar a invasão (ou fazendo com que o invasor desista da empreitada).
- **Exemplo I** – Uma pessoa tenta marcar uma reunião para resolver um problema. A reunião ocorre, mas os participantes ficam dispersivos e falam de outros assuntos (do futebol no final de semana até questões internas que, embora relevantes, poderiam ser tratadas em outra ocasião).
- Fora da reunião as pessoas podem se mostrar solidárias e interessadas na resolução do problema, mas nas reuniões nada acontece.

▪ O jogo da camuflagem

- **Exemplo II** – Nas reuniões eles se estendiam na análise dos detalhes. Tudo assumia uma complexidade desproporcional e nada era resolvido. Então, eles marcavam outra reunião. Isso foi feito por meses, até que o projeto caiu no esquecimento.
- **Exemplo III – Combinando as estratégias da camuflagem e do descrédito.** Durante uma reunião, o gerente do projeto A está prestes a levantar um ponto válido que ameaça a verba para o projeto B.
- O gerente do projeto B muda o foco da conversa ao questionar os resultados obtidos em um outro projeto conduzido pelo gerente do projeto A. É um questionamento inesperado, e o gerente do projeto A está sem as informações necessárias.
- Um questionamento forte e não contestado pode virar uma verdade absoluta. Com isso, o gerente do projeto B pode não apenas recuperar o que ele estava prestes a perder, mas até conseguir um adicional (retirado do projeto A, obviamente).

■ O jogo do obstrucionista

Essa técnica pode ser utilizada para diversas finalidades:

- a) Evitar que determinados problemas sejam discutidos.
- b) Impedir que novos projetos sejam apresentados.
- c) Atrasar os participantes, prejudicando sua participação em uma outra reunião.
- d) Ganhar tempo até que as informações necessárias estejam disponíveis.

O uso dessa técnica requer muita habilidade, caso contrário ela poderá ser desastrosa.

Em uma reunião, uma pessoa que não domine essa técnica poderá pedir a opinião de alguém prolixo que, sem saber, poderá ser muito útil.

- **Características** – Em uma reunião, utilizar uma retórica confusa mas eloqüente, roubando tempo dos demais participantes. Eles ficam confusos, não compreendem exatamente o que está sendo dito e não encontram uma brecha para interromper o obstrucionista.

- **Exemplo** – *O incentivo ao avanço tecnológico, assim como a consulta aos diversos participantes causa impacto indireto na reavaliação do fluxo de informações. É importante questionar o quanto a determinação clara de objetivos faz parte de um processo de gerenciamento de todos os recursos funcionais envolvidos. Assim mesmo, a hegemonia do ambiente organizacional gera obstáculos apreciáveis a apreciação da importância dos paradigmas corporativos. Percebemos, cada vez mais, que a crescente influência da estratégia não pode mais se dissociar dos níveis de motivação departamental. Dessa forma, o empenho em analisar a evolução dos costumes cumpre um papel essencial na formulação do retorno esperado a longo prazo. No entanto, não podemos esquecer que o julgamento imparcial das eventualidades prepara-nos para enfrentar situações atípicas decorrentes dos índices pretendidos...*

▪ Sabotagem séria

- **Características** – A sabotagem é surpreendentemente premeditada, consciente, maldosa e furtiva. As pessoas indesejadas recebem tarefas impossíveis (o equivalente à Sibéria organizacional). Os recursos são retidos de tal maneira que não constituem um grande dificuldade, mas **a dificuldade** (uma retenção que impede que qualquer tarefa seja executada).
- **Exemplo I** – *“Fui autorizado a prestar consultoria uma vez por semana, mas meu chefe simplesmente não gostava do fato de eu ter meu próprio negócio. Fez uma coisa que, em todos os anos anteriores, jamais havia feito comigo: montou o meu horário sem me consultar. Me sobrecarregou e eu fiquei sem qualquer dia livre. Foi realmente sujo.”*
- **Exemplo II** – Um analista de sistemas foi convidado a escrever um livro de informática. Como ele não tinha computador em casa, passou a utilizar um equipamento da empresa no horário de almoço e depois do expediente. Seu chefe ficou furioso com isso e o impediu de ter acesso a qualquer máquina da empresa, mesmo em horário de trabalho.