

JOGOS POLÍTICOS NAS EMPRESAS

PROF. PEDRO LUIZ CÔRTEZ
PLCORTES@USP.BR

■ Bibliografia



- Jogos Políticos nas Empresas
- Mauricio Goldstein e Philip Read
- Editora Campus – 2009

■ Te Peguei!

- **Características** – consiste em identificar (e divulgar) os erros dos colegas. Os erros são vistos como uma oportunidade de criticar e rebaixar os outros.
- **Exemplo** – Um gerente examinava com antecedência as apresentações de sua equipe, verificando falhas e inconsistências. Esses problemas eram apresentados a todos durante a apresentação (e nunca **antes** dela). Por exemplo: “a informação apresentada nesse slide não confere com o relatório apresentado anteriormente” ou “há um erro no valor apresentado no slide 10” e situações semelhantes.

Ao agir assim, um diretor ou gerente *reforça* sua liderança, mostrando-se melhor do que qualquer membro de sua equipe e desestimulado eventuais concorrentes.

■ Culpa [*colocar a culpa no outro...*]

- **Características** – uma pessoa arranja um culpado que *assuma* determinada decisão para “não se queimar perante os prejudicados”.
- **Exemplo** – Uma gerente reduz o bônus de um vendedor e diz que isso é fruto de uma nova política de RH.
- Na verdade, essa gerente fez isso pois considerou insatisfatório o desempenho do vendedor. Mas, ao colocar ao identificar um *culpado institucional* ela evitou que se estabelecesse uma tensão entre ela e o vendedor.
- Além disso, o *culpado institucional* não tem como ser questionado, evitando que o vendedor resolva tomar satisfações com alguma pessoa dentro da empresa.

Esse tipo de jogo é utilizado por encarregados, gerentes ou diretores que desejam “*ficar bem*” com sua equipe. O problema é que eles escondem os reais motivos, não exercem sua liderança e não contribuem para a melhoria dos processos.

■ O Chefe Disse [*alguém importante pediu...*]

- **Características** – as pessoas invocam o nome de um diretor ou gerente para defender uma idéia, para conseguir o que desejam ou para **reforçar** seus argumentos.
- **Exemplo** – Uma pessoa diz que esteve conversando com um diretor e que ele sugeriu *tal procedimento* ou defendeu *um determinado projeto* ou *idéia*.
- Na verdade, para reforçar suas idéias ou passar uma impressão de poder, as pessoas usam o nome de um diretor. Geralmente, as outras pessoas não terão como verificar (ou questionar) o diretor, verificando se a história procede.

Esse jogo pode funcionar em grandes empresas, onde os diretores não são facilmente acessíveis. Mesmo assim, o *tiro* pode não funcionar, pois algum dos ouvintes pode ter um relacionamento direto com o *tal* diretor, podendo constatar a veracidade do que foi dito.

▪ Carreira Movida a Barulho [*fazendo espuma...*]

É possível fazer uma quantidade impressionante de espuma com um pouco de detergente e muita agitação.

- **Características** – um gerente, ainda novo em sua função, tem uma “grande idéia” que será trombeteada como radical (para uma mudança ampla e rápida) e bem-sucedida (quando avaliada num prazo bem curto) e que justificará sua promoção da função atual para outra antes que o fracasso dessa grande idéia acabe por pegá-lo.
- **Exemplo** – Uma nova gerente pretendia “*dar uma balançada na equipe*”, introduzindo mudanças em seu departamento. Gastou muito tempo conversando com os consultores externos, preparando textos e apresentações. Conseguiu convencer a direção da empresa a apoiar seu plano.
- A mudança foi implantada sem os devidos cuidados, mas com muito alarde. Impressionada com sua determinação, a diretoria encarregou-a de novos desafios. Em poucos meses ela já chefiava um outro projeto, antes mesmo que se pudessem colher quaisquer resultados concretos do projeto anterior.

▪ A Vítima [*Ah! Se não fossem os outros...*]

Uma variação desse jogo é “O Mundo em Meus Ombros”, onde o jogador tem sempre a aparência de uma pessoa esgotada, fazendo referência às horas de seu tempo dedicadas a um projeto.

Se não fosse por ela, ocorreria um desastre. Isso angaria certa simpatia de alguns e convencendo essas pessoas de que ela é essencial.

- **Características** – “Não posso fazer nada porque *eles* não me deixam fazer coisa alguma” ou “*Eles* não reconhecem os meus méritos” ou ainda “*Eles* sempre toam as decisões erradas”.... Uma pessoa que participa desse jogo fica acomodada e procura desculpas para não realizar suas tarefas. **O problema é que, além de prejudicar seu rendimento, essa atitude pode contaminar outros integrantes da equipe.**
- **Considerações** – esse tipo de comportamento pode esconder alguns problemas:
 - Falta crônica de iniciativa
 - Falta de conhecimento técnico
 - Falta de criatividade
 - Acomodação crônica
 - Depressão

▪ Cópia

Uma variação desse jogo consiste em enviar cópias ocultas das mensagens (BCc ou CCo) para que outros saibam o que está sendo discutido ou deliberado.

- **Características** – uma pessoa envia cópia de uma mensagem a colegas e superiores (ou a alguém mais que não está no âmbito normal de suas comunicações funcionais).
- Essa prática confere a seu autor uma sensação de poder, e ele se vale dela para dar aos outros a impressão de que é o poderoso.
- Pode ser utilizada para intimidar uma terceira pessoa, fazendo com que saiba que a cópia foi enviada para deixá-la a par de uma determinada situação.
- **Exemplo** – Rafael sempre envia cópias para quatro executivos diferentes em seus e-mails toda vez que toma uma decisão que envolva certo risco.

▪ Zona Cinza

- **Características** – os jogadores deliberadamente ampliam a ambigüidade ou são pouco claros sobre quem faz o quê.
- O objetivo do jogo é evitar que fique claro de quem são as responsabilidades.
- Pode ser usado para criar tensão entre os subordinados diretos ou departamentos, o que provoca mal-estar que incentiva as pessoas a trabalharem mais.

Os gerentes podem optar pela “Zona Cinza” em decisões que possam incomodar alguns funcionários. Com isso, operam de maneira indecisa, não entrando em choque direto com os funcionários

▪Envolvimento de Faz de Conta

- **Características** – o gerente realiza **pesquisas de opinião**, reúne grupos de discussão ou convoca reuniões para mostrar que a participação dos funcionários é importante.
- As vezes, esse jogo é apenas para mostrar serviço aos níveis superiores. Se as opiniões são desconsideradas de maneira sistemática, os funcionários tendem a responder de maneira cínica ou a apresentar as respostas esperadas (apenas para agradar e evitar conflitos).
- As vezes, esse jogo é utilizado para identificar os descontentes. Com o tempo, esses “focos de resistência” são eliminados (transferidos, “promovidos” para outro departamento, desligados).

▪ Dividir Para Conquistar

- Características – um chefe deliberadamente **indispõe os subordinados uns contra os outros**, apenas para manter e consolidar o seu poder.
- Um chefe pode reduzir o espaço de um subordinado, evitando que ele se sobressaia e venha a constituir uma ameaça.
- O chefe pode indispor funcionários produtivos uns contra os outros, também evitando que eles se sobressaíam e possam constituir uma ameaça.

▪ Base Inicial Subestimada

- **Características** – Um gerente assume um novo departamento. Diante das dificuldades (muitas das quais são inexistentes ou supervalorizadas) ele diz ser possível atingir **apenas** metas modestas.
- Ele reduz as expectativas em relação a um desempenho superior, mas como está assumindo o departamento agora, ele ainda tem crédito junto à direção da empresa.
- **No final, qualquer coisa que ultrapasse essa estimativa, será tratada como uma grande conquista.**

▪ Velho Herói de Guerra

- **Características** – É o executivo que já viu tudo antes e, portanto, conhece o resultado potencial de cada decisão.
- Esse jogo implica em vestir a fantasia de veterano grisalho e, como essa pessoa já passou por guerras, seus pontos de vista estão fora de discussão.
- **Exemplo** – Quando um gerente júnior de RH apresentou uma nova proposta de flexibilização do horário, ouviu do gerente sênior de RH que *“tentamos isso em 1992 e não funcionou”*.
- Quando o gerente júnior tentou saber detalhes da tentativa anterior, esses dados não foram apresentados sob a alegação de que a abordagem voltaria a falhar.

▪ Das Duas, Uma [*a escolha binária...*]

- **Características** – Um jogador apresenta duas alternativas a um problema. Uma delas é “fraca” e a outra “forte”.
- Com um bom enredo, o jogador consegue que a alternativa “fraca” acabe valorizando a opção “forte” (que acaba sendo escolhida).

Esse jogo pode ser conduzido de maneira associada ao “O Chefe Disse”.

O jogador apresenta as alternativas como se elas fossem obra do chefe: “*Ele disse que temos apenas as opções X (ruim) e Y (um pouco melhor)*”.

Quem se atreveria a apresentar (ou solicitar) uma terceira alternativa?

▪Direito Adquirido

- **Características** – O jogador acredita ter direito à imunidade (ou a um pacote especial de prerrogativas) por estar trabalhando há tantos anos para a empresa (ou porque durante todo esse tempo gozou da amizade do presidente).
- Para defender seus privilégios, um executivo faz menção constante à seu tempo de trabalho na empresa ou cita sua amizade com o presidente da empresa.

Esse jogo pode ganhar alguma **conotação parecida com o da intimidação** (mesmo que velada). As pessoas tendem a agradar o jogador para evitar retaliações (*“ele poderia contar algo ao presidente da empresa...”*)

▪ Furtando os Louros da Vitória

- **Características** – O jogador se apropria de uma idéia que não é sua, recebendo os benefícios (ainda que parciais) por isso.
- Como isso pode ocorrer:
 - Ele pode “aproveitar” os slides de um colega de trabalho
 - Ele pode revisar o projeto de um colega (depois, coloca seu nome como colaborador do projeto)
 - Ele pode demonstrar grande entusiasmo por uma idéia ou projeto, apresentando uma série de sugestões (acaba conseguindo participar como co-autor da idéia)

Em uma variação, um jogador elogia deliberadamente uma pessoa diante das demais, estabelecendo sutilmente uma hierarquia entre eles (algo do tipo “*somente um executivo de nível mais alto pode elogiar a idéia de outro profissional em público*”).

▪ Vantagem Doméstica

- **Características** – O jogador procura marcar reuniões para o seu território (em sua sala, por exemplo). Assim, ele exerce o poder sobre **quem** convidar, **em que lugares** cada um irá sentar, **em que horário** ele realmente começará etc.
- Em seu território, o jogador poderá combinar pausas com algum colega ou secretária.
Por exemplo:
 - O colega da sala ao lado poderá “interromper” a reunião pedindo uma breve opinião sobre um outro projeto (especialmente mencionado para impressionar os outros participantes da reunião).
 - Uma secretária poderá interromper a reunião para informar que um diretor ligou (apenas para demonstrar poder aos outros participantes da reunião).

▪ Vazamento Deliberado

- **Características** – Um jogador deixa vazar um documento (interna ou externamente). Esse vazamento pode ter algumas finalidades:
 - Desacreditar alguém
 - Queimar um possível candidato a uma promoção
 - Queimar um projeto (antes que ele esteja completamente pronto e seja defensável)

▪ Vazamento Deliberado

- **Características** – Um jogador deixa vaziar um documento (interna ou externamente). Esse vazamento pode ter algumas finalidades:
 - Desacreditar alguém
 - Prejudicar um departamento rival
 - Dificultar o desenvolvimento de uma estratégia
 - Queimar um possível candidato a uma promoção
 - Queimar um projeto (antes que ele esteja completamente pronto e seja defensável)