

VICKY OLIVER

e autora de 301 Smart Answers to Tough Interview Questions

**CHEFES
DE**

MERDA



**80 maneiras inteligentes de
administrar os mais difíceis
problemas interpessoais.**

Tradução
William Lagos



Título original:
**Bad Bosses, Crazy Coworkers & Other Office Idiots:
201 Smart Ways to Handle the Toughest People Issues**

Copyright © 2019 by Vicky Oliver

1ª edição — Setembro de 2019

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

Editor e Publisher
Luiz Fernando Emediato

Diretora Editorial
Fernanda Emediato

Estagiário
Luis Gustavo

Capa, Diagramação e Projeto Gráfico
Alan Maia

Preparação de Texto
Nanete Neves

Revisão
Josias A. de Andrade

Produção digital
Loope Editora | www.loope.com.br

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
de acordo com ISBD**

048c Oliver, Vicky
Chefes de merda: 80 maneiras inteligentes de administrar os mais difíceis problemas interpessoais / Vicky Oliver.
- São Paulo : Geração Editorial, 2019.

Inclui índice e bibliografia.

ISBN: 9788584840359

1. Administração. 2. Gestão de pessoas.
3. Desenvolvimento profissional. I. Título.

2019-1414

CDD 650.14
CDU 658.011.4

Elaborado por Odilio Hilario Moreira Junior - CRB-8/9949

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração : carreiras, sucesso 650.14
2. Administração : carreiras, sucesso 658.011.4

JARDIM DOS LIVROS

Rua João Pereira, 81 – Lapa
CEP: 05074-070 – São Paulo – SP
Telefone: +55 11 3256-4444
E-mail: geracaoeditorial@geracaoeditorial.com.br
www.geracaoeditorial.com.br

[agradecimentos

Um sincero “obrigada” a todos aqueles que se apresentaram voluntariamente para partilhar comigo suas verdadeiras histórias e peripécias no ambiente de trabalho enquanto este livro estava sendo escrito. Sua sinceridade descontraída enriquece cada uma de suas páginas.

Também estou em dívida para com o *Mumbles Writing Group* (Grupo dos Escritores Murmurantes) por suas críticas agradáveis e construtivas e pelas sugestões feitas durante o processo de redação desta obra. O *Mumbles Writing Group* é uma associação de autores de ficção que gentilmente permitiu a esta escritora de não ficção comer com eles uma fatia de bolo formigueiro, tomar uma taça de vinho e trabalhar junto com sua equipe na revisão de vinte e cinco páginas deste livro durante as noites de quarta-feira, duas vezes por mês.

Este livro provavelmente nunca teria saído sem que Bethany Brown insistisse comigo para aproveitar o sucesso de meu primeiro livro, *301 Smart Answers to Tough Interview Questions*. Agradeço a você também, Peter Lynch, por suas indicações cuidadosas e orientação constante para este projeto, desde sua concepção inicial. June Clark, seus conselhos experientes foram

[índice

Copyrighted image

PREFÁCIO À EDIÇÃO BRASILEIRA

INTRODUÇÃO: Se você é capaz de reconhecer o problema, então pode encontrar a solução

[**CHEFES DE MERDA**

CAPÍTULO 1

A “Grande Irmã” está observando você! cada vez que você vira a cabeça, lá está ela

CAPÍTULO 2

O chefe que imita o Mágico de Oz o chefe ausente

CAPÍTULO 3

A mascote hesitante ela chegou ao auge, mas já desceu de lá

CAPÍTULO 4

O tira bonzinho e o tira malvado você tem o dobro de dores de cabeça com sua administração

CAPÍTULO 5

O viciado em administração ele adora remexer nas estruturas

CAPÍTULO 6

O predador ele fica de olho em você, mas não para promovê-lo

CAPÍTULO 7

O chefe herdado ele tem grandes planos em mente (para substituir você)

CAPÍTULO 8

A caçadora de créditos na hora de receber crédito, ela é o único ativo da empresa

CAPÍTULO 9

O valentão (The Bully) ele usa seu poder para amedrontar as tropas..

CAPÍTULO 10

O covarde não se mobiliza nem pelo trabalho nem por seu pessoal

CAPÍTULO 11

O chefe temporário pistoleiro de aluguel

CAPÍTULO 12

O bruxo malabarista ele faz aparecer do nada novos projetos de trabalho

CAPÍTULO 13

O narcisista insaciável vê cada projeto como um reflexo de sua própria grandeza

CAPÍTULO 14

Colérico e viciado o chefe eternamente zangado

CAPÍTULO 15

O sultão protegido ele não percebe nada

CAPÍTULO 16

Vigaristas, fraudulentos e trapaceiros (Conhece alguém assim?) é impossível obter uma resposta direta sobre o prazo final

Conclusão

O segredo de se dar bem com praticamente todo mundo

LISTA DE PROBLEMAS

NOTAS FINAIS

A RESPEITO DA AUTORA

[prefácio à edição brasileira

Copyrighted image

Há uma enorme variedade de livros sobre “Gestão de Pessoas” no mercado, versando sobre temas desde os mais básicos como Folha de Pagamento, Recrutamento e Seleção, Gestão da Remuneração e Treinamento, e outros que abordam assuntos mais complexos, considerados estratégicos, como Desenvolvimento de Talentos, Plano de Carreira e Plano Sucessório, porém nenhum deles se preocupa com o que ocorre no dia a dia corporativo com as pessoas, o que, naturalmente, ocuparia uma grande quantidade de páginas devido à diversidade de situações que podem surgir nas relações profissionais no ambiente de trabalho.

Este livro vai surpreender neste aspecto.

A autora Vicky Oliver, com sua sensibilidade para as mais diversas ocorrências e situações cotidianas que afetam grande parte das pessoas nas organizações, consegue expressar, valendo-se de um vocabulário fortemente adequado e direcionado ao mundo corporativo, e explicitar a sua visão sobre como as pessoas atingidas por essas situações deveriam prevenir-se ou livrar-se delas.

Logo no capítulo 1 é abordado um “estilo” (se é que assim podemos chamar) de gestão que a autora denomina de “A Grande Irmã”, o qual reflete com muita fidelidade o que ocorre em inúmeras organizações onde os colaboradores (ou associados, numa expressão mais adequada à realidade norte-americana) são intensa e ostensivamente “fiscalizados” pelo gestor, que, sem pudor algum, exerce sobre a sua equipe uma gestão que

visa muito mais ao controle do que ao estímulo para que as pessoas se motivem a fazer o que deve ser feito.

Na sequência, talvez propositalmente como um contraponto, a autora nos mostra, com a clareza empregada no capítulo 1 e que carrega até o final do livro, um “estilo” inverso, onde o gestor se mostra predominantemente omissos diante das situações do cotidiano, principalmente aquelas que podem comprometer a sua imagem.

Nos demais capítulos, todos ricos em situações típicas e atípicas, ela discorre inteligentemente sobre situações que nos fazem lembrar do que ocorre no nosso emprego atual e também nos anteriores, convidando-nos a reviver fatos sobre os quais não temos boa lembrança, mas que, no fundo, nos proporcionaram algum aprendizado.

Entretanto, talvez valha a pena destacar, resumidamente, os principais “modelos” de gestor abordados:

- ✓ O “viciado em administração”: aquele focado em regras e processos e pouco em resultados;
- ✓ O “chefe temporário”: aquele que parece “cair do céu”, pois ninguém sabe de onde veio;
- ✓ O famoso “caçador de créditos”: tudo que você faz de bom ele assume como se fosse dele;
- ✓ O “valentão”: sua gestão é pela intimidação, mas, mesmo assim, há quem se adapte;
- ✓ O “covarde”: além de omissos, retém informações, e às vezes desmente o funcionário descaradamente;
- ✓ O “narcisista”: tudo gira em torno dele;
- ✓ O “trapaceiro”: seu êxito está sempre ligado a uma falcatrua.

E de “estilo” em “estilo” ela vai percorrendo os “corredores” das organizações apontando situações, mas não só: oferece alternativas interessantíssimas para que as pessoas se desvencilhem delas para poderem preservar-se no trabalho, e o que entendemos mais importante: cuidar da saúde física e emocional.

Aqui está o grande diferencial deste livro de Vicky Oliver: a possibilidade que ela nos proporciona de encontrar e aplicar uma das alternativas de “escape” às várias situações constrangedoras causadas pelos

gestores, e isto preenche uma lacuna muito grande na bibliografia da área de gestão que normalmente propõe ações sempre mais estratégicas do que as que realmente afetam a nossa vida no dia a dia.

Assim, a nossa recomendação da leitura deste livro se fundamenta no foco e na clareza que a autora consegue dar às questões profissionais que mais nos atingem e que podem, se não bem administradas e cuidadas, comprometer a nossa carreira e o nosso futuro.

Boa e prazerosa leitura!

Lauro Eduardo De Russi¹

[introdução

Copyrighted image

Se você é capaz de reconhecer o problema, então pode encontrar a solução

A boa notícia é que você já tem um conhecimento íntimo do problema. Isso acontece porque você passou cerca de oito horas por dia, cinco dias por semana ruminando-o. Refletiu longamente sobre o problema, discutiu a respeito com seus amigos e até conseguiu ignorá-lo durante algum tempo. Mas não importa o que você tente fazer, nada parece aliviar aquilo que oficialmente vai se tornar um pesadelo. O problema pode ser seu chefe, pode ser um dos seus funcionários, ou pode ser você.

Se o problema for seu chefe, você desperdiçará um tempo precioso e comprometerá sua sanidade enquanto pondera sobre os muitos obstáculos que está encontrando, porque ele é quem manda. Afinal de contas, os grandes problemas (como os chefes) têm o hábito de criar uma série de outros problemas administrativos menores que originam dificuldades e dores de cabeça para o resto de nós.

Se o problema for um de seus funcionários, você pode pensar se há uma forma de rebaixá-lo, despedi-lo ou até promovê-lo para outro departamento, desde que não o atormente mais!

Neste livro, iremos tratar daqueles chefes impossíveis, cujo tipo você poderá identificar numa das categorias contidas no índice. Assim que a identificar, pule diretamente para esse capítulo para descobrir que problemas administrativos ele ou ela provavelmente causarão. Analise os problemas, estude as soluções e comece a pô-las em prática. Não há

necessidade de gastar nem um minuto em qualquer outro capítulo que não se aplique diretamente à sua situação.

chefes de merda

Copyrighted image

Desde o chefe ausente que age como se fosse o Mágico de Oz, até o predador, que está sempre de olho em você com outras intenções que não uma promoção, estão todos aqui. Você reconhecerá o caçador de créditos ansioso para dar o bote em suas ideias como uma ave de rapina; a grande irmã, que monitora cada movimento seu, além de qualquer outro tipo de chefe que já o pressionou a ponto de você quase pedir demissão.

Seu chefe vive gritando, é um idiota, um tirano, um ladrãozinho ou um grande estelionatário? Aqui você encontrará dezesseis arquétipos diferentes de chefes difíceis que talvez conheça muito bem, só que ainda não descobriu como lidar com eles. E é nisso que este livro pode realmente ajudá-lo. Nos oitenta quadros com problemas e soluções relatados neste livro, você encontrará respostas, dicas e atitudes *racionais* para enfrentar qualquer enigma causado por qualquer tipo de chefe.

O chefe de merda surge usando todos os disfarces possíveis. Ou ele se intromete em tudo ou parece completamente desinteressado. Ou ele se preocupa demais com o que os escalões superiores pensam a respeito de seu departamento ou não se

preocupa o suficiente. Ele administra bem as ordens que surgem de cima ou administra bem os seus subordinados, mas certamente não consegue fazer bem as duas coisas. Ou ele é um terrível perfeccionista e todos os funcionários do escritório se sentem aterrorizados por ele. Ou ele se esquece completamente de elogiar seu desempenho ou somente o faz empregando os termos mais sarcásticos. Ele pode até mesmo observar que coisa boa foi você ter chegado desta vez ao trabalho na hora certa para variar.

Sua chefe pode ser maluca por exatidão, doida por controle ou predisposta a ter um ataque de raiva mediante a menor provocação. De forma oposta, ela pode ser tão atrapalhada que os projetos se vão empilhando sobre sua escrivaninha até desaparecerem em um buraco negro para nunca mais serem vistos. Ou ela está junto de você o tempo todo ou passa completamente fora do escritório estendendo a hora do almoço. Quando você não precisa de qualquer supervisão, lá está ela, respirando em seu pescoço como se fosse uma dragoa. Mas quando você precisa desesperadamente lhe fazer uma pergunta ou conseguir sua assinatura em um documento, não pode encontrá-la em parte alguma. Naturalmente, qualquer coisa que você planeje, elabore, crie ou redija será automaticamente creditada a ela, a não ser que você cometa um erro, caso em que já pode ir esperando receber a culpa total dentro de um futuro previsível.

Você imagina: será que seu (sua) chefe, não pode sair mais cedo do escritório de vez em quando, envolver-se com os elementos de sua vida particular, adoecer e precisar de medicação, parar de puxar seu cabelo ou talvez, *oh, por favor, queridos deuses do trabalho*, simplesmente arranjar um outro

emprego para me deixar em paz? Contudo, bem lá no fundo, você sabe que seria uma grande tolice esperar a chegada de alguma dessas bênçãos. Assim, enquanto você espera que aquele chefe de merda desça pela privada, poderá encontrar aqui algumas formas de lidar com as ocasionais complicações administrativas que ele cria.

Copyrighted image

Copyrighted image

[capítulo 1

Copyrighted image

A “Grande Irmã” está observando você!

Nós, as oito funcionárias que trabalhávamos sob as ordens de “Susanna”, éramos todas jovens com menos de trinta anos. Nós não sabíamos como nos defender e simplesmente dizer: “Não, Susanna, eu não posso trabalhar no feriado da Independência”. Nós não percebíamos que estávamos sendo maltratadas por uma garota mimada que não era muito mais velha do que nós. Acreditávamos estar simplesmente fazendo a nossa obrigação para progredir dentro dos parâmetros da cidade grande.

Ninguém consegue escapar da sensação de que está sendo vigiado. Não importa a hora em que você chega ao escritório, sua chefe chegou primeiro. Se você completou todo o seu trabalho do dia e pretende sair às cinco horas da tarde, ela indaga por que razão está querendo sair tão cedo. Se você continua trabalhando duas horas além do horário normal, ela ainda está em seu escritório, sentada à escrivaninha e examinando documentos. Se você tem um trabalho urgente para terminar e decide voltar ao serviço durante o fim de semana, imagine só!, ela decide estar presente no escritório justamente durante esse fim de semana. Você não consegue sair de perto dela. Caso o faça, sente ansiedade pela separação.

Algumas vezes, quando você está “na zona de combate”, a cabeça inclinada sobre o trabalho que está realizando e ergue os olhos por acaso — lá está o queixo de sua chefe bem à sua frente, como se tivesse pendurado

ali uma fotografia instantânea dela. Ela parece sentir um prazer sádico em se inclinar sobre sua orelha e ler o que está escrito em sua tela, antes que você tenha feito a revisão. Se você trabalha em uma companhia que requer um relatório diário de como empregou seu tempo no escritório, ela nunca deixa de questionar os itens que você colocou no seu. Ela parece dispor de um relógio privado invisível, e não importa a hora que você bate o ponto na entrada ou na saída, sempre parece estar devendo tempo de trabalho à firma.

Quando você arranhou uma chefe que está sempre por perto, monitorando cada um de seus movimentos, eis como superar alguns dos problemas que provavelmente surgirão.

Copyrighted image

COMO FAZER PARA DOMAR UMA CHEFE MALUCA POR TRABALHO.

Trabalhar para alguém que se envolve totalmente no trabalho requer uma porção de sacrifícios. Você terá de sacrificar suas noites, fins de semana e todo o tempo de descanso no altar dos grandes negócios, provavelmente recebendo zero compensação pelas horas extras. Será necessário que você comece a estabelecer, gentilmente, algumas linhas mestras para sua autopreservação. Eis algumas táticas que poderá experimentar.

- **VIAJE COM POUCA BAGAGEM.** Esqueça em casa seu celular, *notebook* ou Blackberry. Simplesmente deixe-os em casa todos os dias antes de ir para o trabalho, assim sua chefe nunca vai precisar saber que você os possui. Quanto menos números de telefone e endereços de *e-mail* você der às outras pessoas, menor será a possibilidade de que elas venham perturbá-la durante seu tempo livre;
- **FAÇA COM QUE SEUS FINS DE SEMANA PAREÇAM COMO FÉRIAS.** É preciso um certo nível de crueldade da parte de um chefe para impedir que um de seus subordinados vá acampar durante um fim de semana com primos que não encontra há anos. Quando a ocasião for apropriada durante os dias de trabalho, descreva seus planos para o fim de semana e faça com que pareçam realmente divertidos. Seu chefe pode pensar duas vezes antes de lhe pedir para trabalhar no sábado;
- **PROCURE TODOS OS DIAS CHEGAR AO TRABALHO MAIS CEDO QUE O CHEFE.** Chegue alguns minutos mais cedo do que ele costuma chegar. Ele vai sentir que você o está protegendo enquanto está ausente e certamente vai lembrar disso quando você não puder ficar trabalhando com ele até de noite.

Copyrighted image

NINA

Copyrighted image

EXPRESSA **sua chefe o crédito da invenção e adoção da nova ideia?**
Isto servirá para que ela a aprove ainda mais.

Copyrighted image

Copyrighted image

MANTRA CORPORATIVO



Repita com frequência o conselho de Eleanor Roosevelt: *“Ninguém pode fazer com que você se sinta inferior sem seu consentimento”*. Se o desempenho dos deveres pessoais que alguém mais deveria realizar por si mesma faz com que você se sinta degradada, tente limitar a quantidade de tempo que consente dedicar à sua realização.

NÃO PERMITA QUE A PARANOIA DE SUA CHEFE A DESTRUA!

A má notícia é que sua chefe parece sofrer de uma doença mental aguda. Qual é a boa notícia? Bem, pelo menos não é uma doença contagiosa. Seguem algumas sugestões como conservar seu autocontrole enquanto pelo menos uma pessoa por perto está perdendo a cabeça.

- **NÃO BUSQUE SUA APROVAÇÃO DESESPERADAMENTE.** Ela pode começar a entrar em pânico, pensando que você é tão maluca quanto ela. Ao contrário, louve a si mesma quando souber que a tarefa foi benfeita. Você pode começar a ensaiar em frente a seu espelho de corpo inteiro preso na porta do guarda-roupa: *“Uau, eu fiz um ótimo trabalho. Sou mesmo um espetáculo!”*;
- **NÃO TENDE DESCOBRIR O QUE SE PASSA NA CABEÇA DELA.** Amiga, esse pode ser um lugar bastante assustador. Se ela acusar você diretamente de deslealdade, defenda-se com firmeza. Se ela tem o costume de falar mal incessantemente de outros funcionários do departamento, simplesmente escute sem dar a sua opinião contra nem a favor. Mantenha suas interações com ela focalizadas nos assuntos do dia e não se intrometa nas vicissitudes da política do escritório;
- **NUNCA A DESAFIE!** Ela pode dar um bote em você mais depressa do que a Dra. Jill Jekyll se transformando em Hilda Hyde²;
- **NÃO INSISTA PARA ENTRAR NO ESPAÇO DELA.** Sua chefe se encerrou detrás de portas trancadas novamente? Não tente entrar e nem ao menos bata à porta. Imagine que há um enorme cartaz pendurado nela

dizendo: "NÃO PERTURBE ANTES QUE OS PARAMÉDICOS DERRUBEM A PORTA!";

- **NÃO TENDE ULTRAPASSAR AS SUAS AMIGAS E OS SEUS ADULADORES.** Lembre-se de que eles são a linha de frente que se encontra entre sua cabeça e os seus intensos maus humores; e se ela mandar decapitá-la e lhe enviar a cabeça de volta em uma salva de prata? Seus adúladores constituem um estado-tampão entre você e ela. Caso você venha a saber que ela está em um de seus piores dias, ou ignore o prazo que se aproxima para completar a sua tarefa ou o renegocie com um dos carrascos dela. (Aviso: vale a pena se conservar em excelentes termos com essa gente de cuja ajuda pode vir a precisar com bastante frequência.)

Copyrighted image

*image
not
available*

*image
not
available*

presente para tomar decisões do que você e seus colegas lastimam sua ausência. Ele pode sentir que sua liberdade de ação está encolhendo e contrariar suas tentativas de assumir uma parte dela.

Para evitar uma futura chicotada dos caprichos de seu Mágico, você poderia discutir algumas ideias que irão efetivamente aumentar o poder dele em sua ausência.

- **REUNIÕES DOS GERENTES NAS MANHÃS DE TERÇA-FEIRA.** Dê um jeito de conseguir que o Mágico telefone (e coloque em viva-voz para que ele dê suas ordens diretamente) de qualquer lugar em que se encontre. Respeite o fato de que, para a maior parte dos chefes ausentes, menos vale mais, portanto não o prenda por mais de trinta minutos e encerre as reuniões logo a seguir;
- **CONDENSE AS CONCLUSÕES EM UMA ÚNICA SENTENÇA BREVE.** Reúna todas as questões da equipe em uma única sentença e então mande uma mensagem de texto via celular ou fax a seu chefe, de modo que ele possa ler bem depressa; e então indague: “Sobre a nova proposta, está a favor ou contra?”;
- **CADA SEGUNDA QUINTA-FEIRA, CONSIGA UMA REUNIÃO INDIVIDUAL COM SEU CHEFE (SE ELE APARECER).** Adote a sugestão prometendo manter as reuniões superbreves. Então suba no conceito dele cumprindo a promessa à risca.

Problema Número 7: *Contra todas as expectativas, o mágico aparece de surpresa.*

Na semana anterior, ninguém conseguia viver sem ele. A equipe inteira estava frenética para descobrir o paradeiro do chefe.

— *Diga a ele que, caso não possa vir, a reunião será cancelada* — determinou-lhe o Diretor de Contas Sênior, tomando a decisão unilateralmente. Uma vez que o Diretor de Contas Sênior ocupa a terceira posição mais importante no totem administrativo, você levou a ameaça muito a sério. Novamente, tentou entrar em contato com seu chefe. Mas como de costume, ele permaneceu incomunicável e a equipe foi forçada a elaborar um plano de contingência. Agora todo mundo colaborou para elaborar o Plano B. Os apresentadores foram escolhidos. As pesquisas já estão bem adiantadas... quando seu chefe finalmente aparece e lhe anuncia que

*image
not
available*

presentes operações diárias, ele se tornou apenas um fator tangencial. Quando todos os colegas ao seu redor acreditam que o homem a quem você apresenta seus relatórios se tornou irrelevante, qual a melhor estratégia a seguir?

Copyrighted image

COMO NEGOCIAR SUA PASSAGEM POR MEIO DE UM PERIGOSO EMPATE EM SUA REVISÃO DE DESEMPENHO.

Você imagina ter condições para ser um executivo. Apesar de todas as evidências em contrário, seu chefe o encara como apenas um peão, somente meio nível acima do pessoal da manutenção. As suas tarefas manuais de escritório superam de três em um as atribuições executivas que ele lhe delega.

De algum modo, você consegue manter o bom humor. Você se dedica a todas as tarefas recebidas, não importa quão secundárias sejam. Sua revisão de desempenho anual aguardada por tantos meses finalmente chega. Armado com relatórios brilhantes sobre o trabalho fabuloso que vem executando, você diz a seu chefe, muito polidamente, que embora esteja agradecido pela oportunidade de ouro que ele lhe está dando, sente que é capaz de realizar muito mais.

Seu chefe o encara do fundo de seus olhinhos e lhe diz: “Conservá-lo em uma situação de constante desafio mental é a menor de minhas preocupações. Se não se acha feliz aqui, talvez seja melhor que peça demissão”. Ôpa! E agora? Bem, seguem algumas opções.

- **RECUE.** Diga qualquer coisa que não pareça ameaçadora a seu chefe, tipo: “Esta revisão não está transcorrendo do jeito que eu esperava” e desvie a

[capítulo 4

Copyrighted image

O tira bonzinho e o tira malvado

Eu tinha dois chefes responsáveis pelo mesmo escritório. Não tenho plena certeza de que alguma vez eles conversassem um com o outro.

Já é bastante ruim ter um chefe. Mas só imagine a alegria sem par de ter de servir a dois senhores. (Por exemplo, o gerente administrativo e o gerente financeiro.) A gente se sente como uma humilde bolinha de tênis batendo contra as raquetes de seus egos.

— Mas Larry disse... — você explica a Stanley (quando ele lhe dá uma diretiva completamente diferente a seguir).

— Mas Stanley disse... — você relata mansamente ao se encontrar de novo com Larry.

Embora ambos os tiras sempre pareçam levemente interessados no que foi dito por suas contrapartes, a informação nunca é suficiente para mudar suas respectivas opiniões até que a partida já esteja bastante avançada.

Naturalmente, você se dá melhor com o Tira Bom (Larry), porque ele é o mais gentil dos dois. É ele que transmite as coisas agradáveis que mantêm seu interesse pelo emprego sempre vivo — boas notícias, batidinhas nas costas acompanhadas de elogios para conservar seu moral alto e a designação dos projetos mais interessantes. O Tira Malvado nunca lhe dá boas notícias e conserva uma máscara permanente de mau humor

respeito. *“Eu re programei o website da companhia”,* você poderá dizer-lhe — *“e três clientes já me disseram o quanto gostaram do novo formato”;*

- **DÊ UM EMPURRÃO EM SI MESMO.** Os principais executivos trabalham em média sessenta horas por semana. Comece a reforçar sua energia. Seja voluntário para iniciar um novo projeto no nanossegundo após haver terminado o anterior. Não perca o sono pensando na mordida que este dará em seu tempo de descanso e recreação. No momento em que seu chefe tiver localizado uma nova iniciativa digna de seus talentos, você já se sentirá descansado o suficiente para enfrentar a nova atribuição. Nunca é cedo demais para começar sua autoqualificação para executivo principal;
- **RECEBEU BOAS NOTÍCIAS? COMUNIQUE SEU SUCESSO SEM RESERVAS.** Você fechou um novo negócio? Garantiu um novo contrato? Arranjou um cliente novo? Recebeu luz verde de um investidor? Espalhe suas boas notícias. Fique à espreita de cada oportunidade de conversar com os chefes do departamento de relações públicas: nos corredores, nas máquinas de café e chocolate, no refeitório ou no banheiro masculino, caso você seja homem. (*Mulheres, tomem nota! O banheiro feminino não é um bom lugar para sua autopromoção. Esta é outra ocasião para confirmar que os sexos são separados, mas não são iguais.*);
- **ADOTE O MODUS OPERANDI DE SEUS DOIS CHEFES.** O tira bonzinho e o tira malvado têm estilos de comunicação muito diversos um do outro. Até o ponto que lhe for possível, tente imitar o estilo de cada tira e o empregue sempre que estiver lidando com ele. O tira malvado costuma mandar qual quantidade de *e-mails*? Por que não lhe manda uma mensagem de texto eletrônica de cada vez que tiver uma boa notícia? O tira bom tem mais jeito com pessoas e gosta de conversas individuais? Então mande-lhe mensagens de voz pelo celular, já que isto poderá mostrar a ele que você também gosta de falar diretamente com gente;
- **ALINHE-SE COM OS SONHOS E ASPIRAÇÕES SECRETOS DE SEUS CHEFES.** Por trás de seus títulos mirabolantes e da intensa luta por posições mais elevadas de direção, cada pessoa neste planeta basicamente quer ser reconhecida. Quando se gabar de seus próprios resultados, pense em maneiras segundo as quais os seus chefes poderão apreciar seu sucesso e aproveite-o para promover a si mesmo com seus superiores. Seja o arauto de boas-novas. Você pode abordar um de seus chefes no bebedouro e lhe dizer:
 - *A cliente acabou de me falar que a nova iniciativa foi a melhor que ela já recebeu a partir de nosso departamento. (Está com medo que seu chefe roube todo seu crédito? Veja o capítulo 8, O Caçador de Créditos.);*
- **O CONTATO PROLONGADO OLHO NO OLHO É O SEGREDO PARA MELHORAR SUAS CHANCES DE SUCESSO.** Não baixe os olhos ou vire o rosto para um lado quando estiver promovendo suas realizações, ou seu chefe poderá concluir que você não está particularmente orgulhoso de seu

insista com ele até estabelecer uma agenda que indique quando você pode esperar receber o dinheiro. Não se envergonhe de pressionar até que ele concorde com um valor — 5%, 10%, 12% — e determine a data em que o novo pagamento se efetivará. Peça uma correção monetária para compensar o aumento que não está recebendo agora. Então peça delicadamente a seu tira malvado que coloque por escrito a data e o valor de seu futuro pagamento. Ele pode rabiscar diretamente na parte do documento de sua avaliação de desempenho que abre espaço para comentários. Se, ao contrário, ele mencionar algumas falhas em seu desempenho, trace com ele um plano de ação para superá-las. Faça um esforço para que a melhora no seu desempenho seja feita de forma planejada e esteja vinculada a um aumento efetivo dentro dos próximos meses.

Agora chegou o momento de se dedicar a um pouco de trabalho detetivesco. Com a ingenuidade estudada do antigo sabujo da televisão, o Tenente Columbo⁵, pergunte a outros em seu departamento quando foi que conseguiram seus últimos aumentos e de que maneira. Indague se alguns deles receberam uma negativa e foram consultar o tira bom para saber o que se passava. Talvez a companhia esteja com fluxo de caixa insuficiente e precise fazer alguns cortes, entre eles os aumentos prometidos. Talvez seu nome se encaixe nessa categoria. Se esse for o caso, é ainda mais importante para você negociar algum tipo de aumento para o futuro mais próximo possível. Durante reorganizações da companhia, o departamento de Relações Públicas será solicitado a sugerir possíveis candidatos a demissão. Provavelmente os nomes que encabeçarão essa lista serão justamente os daqueles que não receberam nenhum aumento nos últimos tempos. Aparentemente, isso indica sua menor utilidade para a firma. Após escapar do machado por um triz desta vez, você absolutamente não deseja que seu nome apareça de novo para possível consideração.

Quando a ameaça de demissões está no ar, a negociação de um pequeno aumento dentro de três a seis meses poderá salvar seu emprego. O fato de que um aumento lhe foi destinado será documentado em sua ficha, tornando mais difícil para a companhia justificar o corte de seu nome na lista do pessoal.

A REGRA DE OURO: A presença de um tira bom e um tira malvado em um único departamento é símbolo de uma organização disfuncional. Essa estrutura lhes permite jamais terem de tomar uma decisão firme sem que isto prejudique seu conceito nos escalões superiores. Não lhe será possível agradar

ΕΛΓΗΚΕΩΩΑ **algun premio pequeno, como camisetas com o logotipo da empresa, ao passo que os derrotados terão de escrever relatórios de conferência a respeito da experiência. Regra número um (sem exceções): os participantes não poderão trabalhar em problemas que estejam incomodando seus próprios departamentos. Regra número dois: o silêncio é de ouro. Peça a todos os participantes que imaginem estar em uma sala à prova de som com fones de ouvido virtuais. Se eles falarem alguma coisa enquanto os problemas de seu próprio departamento estiverem sendo analisados por uma equipe diferente, serão automaticamente desqualificados.**

Problema Número 22: Um consultor bate à porta.

Dentro da grande “ordem de bicadas” no universo do viciado em administração, os consultores são muito mais exaltados que os membros permanentes da equipe. Não importa se as suas ideias não têm nada a ver com o modelo administrativo presentemente adotado por sua companhia. (Ele acha que suas ideias são inovadoras.) A situação externa do consultor é o próprio fato que lhe confere importância aos olhos de seu chefe.

- 6.** Aquisição (hostil ou consensual);
- 7.** Redução de tamanho (*downsizing*);
- 8.** Empreendimento conjunto (*joint venture*);
- 9.** Resposta a forças econômicas locais ou nacionais;
- 10.** Resposta à competição (local, nacional, global, internet);
- 11.** Desejo de competir no cenário mundial;
- 12.** O executivo principal ou outro executivo importante se aposentou;
- 13.** Má publicidade — devida a baixo nível de vendas, lucros menores que os antecipados, acionistas zangados ou a algum escândalo envolvendo a organização;
- 14.** Processo judicial — envolvendo um gerente importante ou ação sindical;
- 15.** Falência, exigindo reestruturação;
- 16.** Um viciado em administração subiu ao poder.

Copyrighted image

[capítulo 6

Copyrighted image

O predador

Em nossa companhia, as funcionárias tinham de fazer um teste por escrito sobre assédio sexual. Quem não tirasse 85 ou mais, era demitida.

Ele é “muito bem casado”, tem entre dois e seis filhos e a está perseguindo desde o primeiro dia no emprego. Ele comenta que suas roupas são tão inapropriadas, que parecem quase ridículas. Seus olhos se fixam em uma determinada parte de seu corpo com regularidade inevitável. E, embora os estudos indiquem que todos pensam em sexo em média uma vez a cada oito minutos, ele de fato tem a ousadia de falar a respeito em cada sete minutos de conversação com você.

Você tem vontade de gritar: “Alô! Não vê que todos o estão escutando?”. Mas ele está perfeitamente a par disso. A verdade é que ele adora mexer com você. Isso é parte daquilo que o faz sentir-se tão estimulado para vir ao trabalho diariamente. E você tem obrigação de prestar contas justamente a esse homem, preservando um comportamento profissional e imperturbável, não importa o que ele diga ou faça.

Quando a pessoa a quem você precisa obedecer se comporta como um adolescente tarado por sexo, qual é a melhor coisa a fazer?

Unidos, o assédio sexual também se tornou fonte de lucros. Em 2006, a Comissão de Igualdade nas Oportunidades de Emprego cobrou 48,8 milhões de dólares como compensação para as partes que apresentaram queixa ou outros indivíduos que se consideraram ofendidos por esse comportamento (sem incluir os benefícios monetários obtidos por meio de causas cíveis julgadas em tribunais) (3).

No Brasil, de acordo com uma pesquisa nacional do Datafolha realizada em 2017, 42% das brasileiras já sofreram assédio sexual. Desse total, 15% dos assédios acontecem no ambiente de trabalho, atrás apenas das abordagens nas ruas (29%) e no transporte público (22%). Os especialistas afirmam, porém, que o número deve ser ainda maior.

Problema Número 28: *Quid pro quo: quer que eu faça alguma coisa por você? Então faça tal coisa comigo.*

Você está de olho em determinado cargo há meses. Mas a administração, em sua sabedoria coletiva, deu o emprego para um funcionário novo na firma, que usa óculos, mas não possui as habilidades necessárias e nem sabe como lidar corretamente com as pessoas. Furiosa, você marcha escritório adentro de seu chefe e exige saber por que foi preterida. *“Minhas revisões vêm sendo de primeira classe”,* você recorda, mostrando nos dedos todas as suas realizações recentes. *“Fui eu que imaginei a ideia do ‘cartão de registro de lucratividade’ que nos trouxe a franquia da companhia XYZ. O que foi que esse Herbie já fez pela firma? Como você pôde promovê-lo e me passar para trás?”*

“Ora, vamos jantar juntos esta noite”, sugere seu chefe, com uma piscadela sádica. Ou então lhe promete abertamente um aumento de ordenado depois que tiver dormido com ele. Ou simplesmente sugere transferi-la para um escritório com janelas amplas desde que você faça... bem, acho que já pegou a ideia básica.

[capítulo 7

Copyrighted image

O chefe herdado

Eu trabalho aqui há sete anos e já tive sete chefes diferentes. Honestamente, é como se fossem sete empregos diferentes.

Depois do caso passado, dá para reconhecer que não foi um choque total. Como nuvens de tempestade se reunindo no horizonte, havia sinais múltiplos de que as previsões de sua carreira não permaneceriam ensolaradas para sempre. Você percebeu a primeira nuvem negra meses atrás. Isso aconteceu no dia em que seu chefe, um homem que sempre defendera uma política de portas abertas, permaneceu encerrado por quase seis horas. Quando a porta finalmente se abriu, dois homens que você nunca havia visto antes surgiram, ambos de testa franzida.

Diversas semanas se passaram sem novos incidentes, mas era a calma que precede a tempestade. Então, algumas semanas atrás, você escutou sem querer enquanto duas vice-presidentes comentavam no lavatório feminino sobre “o próximo realinhamento da administração” — até que elas perceberam que havia outra mulher sentada no sanitário ao lado. Então as duas calaram a boca bem depressa!

Semana passada, então, o céu ficou completamente negro. Seu chefe convocou os funcionários a seu escritório, em que você encontrou uma coleção de grandes caixas de papelão, todas cuidadosamente fechadas e rotuladas com o endereço de sua casa. Ele lhes disse: “Foi realmente muito bom trabalhar com vocês. Desejo a melhor sorte para todos”. Logo no dia

COMO SALVAGUARDAR SEU EMPREGO ATUAL: OS DOZE MELHORES MOVIMENTOS PRÁTICOS DE TODOS OS TEMPOS (ALÉM DE REZAR A AVE-MARIA).

Em primeiro lugar, seque suas lágrimas de frustração e marque uma reunião consigo mesmo para chegar ao “momento da verdade”. A situação é difícil e requer medidas drásticas. Você precisará sair para bem longe de sua zona de conforto, caso deseje realmente se esforçar para salvaguardar seu emprego. Mesmo que você siga todas estas sugestões, não há garantias. Apesar disso, dentro do ambiente da nação corporativa, a cada dia alguma alma corajosa consegue se desviar do tiro de misericórdia. Talvez você também consiga.

- 1. ENTRE EM CONTATO COM O RH, CASO ESTE DEPARTAMENTO NÃO ENTRE EM CONTATO COM VOCÊ PRIMEIRO.** Faça um relatório da situação. Finja que é um repórter judicial. Diga ao gerente de Recursos Humanos *exatamente* o que seu chefe lhe disse. Repita palavra por palavra o que lhe respondeu ou ligue a gravação que obteve às escondidas durante a entrevista. Este é um primeiro passo vital de tal modo que você, seu chefe e o departamento de Recursos Humanos permaneçam na mesma página do arquivo corporativo durante este processo angustiante;
- 2. RETORNE AO ESCRITÓRIO DE SEU CHEFE E CONSIGA UMA PROMESSA DELE.** Você quer que ele garanta que, caso você consiga dar uma reviravolta com sucesso em sua situação no período de tempo que ele lhe determinou, ele recomendará ao RH que você deve permanecer na companhia;