

A morte da política

A CONSULTORA MARILYN MOATS KENNEDY GARANTE QUE A NOVA GERAÇÃO DE PROFISSIONAIS SE RECUSA A JOGAR O JOGO CORPORATIVO USUAL E EXPLICA POR QUÊ

Nos anos 80, escrevi quatro livros sobre política no trabalho. Minha missão era ajudar as pessoas que trabalhavam em organizações a progredir, especialmente as de 20 e poucos anos, mas também aquelas com MBA, que viam a ascensão dentro das empresas listadas na *Fortune 500* como o sonho americano.

Meu conselho baseava-se na premissa de que o objetivo de carreira de qualquer um seria chegar à gerência e subir ao topo. Parece risível hoje, mas, lá atrás, os conselheiros orientavam os formandos da faculdade a dizer, nas entrevistas, que eles queriam tornar-se presidente da empresa um dia. Em meus livros, explicava como se colocar para promoções, proteger-se dos predadores, construir alianças e influenciar todos, para maximizar seu impacto positivo na organização.

Como duas décadas mudaram a cultura empresarial! Enquanto competiam por posições de gerência nos anos 80, os *boomers* [os nascidos logo após a Segunda Guerra Mundial] desenvolviam normas para a condução das empresas (veja quadro na página 95). Uma vez que constituíam o maior grupo, os demais se adaptaram. No entanto, conforme mais e mais novos colaboradores entravam na empresa, eles começaram a deixar claro que não queriam –ou não precisavam– agradar aos *boomers* para atingir seus objetivos. Como resultado, a política do escritório ficou menos importante.

E os novos contratados são ainda menos conectados às redes interpessoais e à hierarquia da informação que sempre conduziram a evolução. Os que hoje estão na faixa dos 20 ou 30 anos consideram a carreira em grandes empresas “coisa do século passado”. Eles esvaziaram a política com uma técnica altamente eficaz: a não participação. Não compartilham os valores dos *boomers*, nem seus objetivos ou lealdade. Então, não fazem a política dos *boomers*.

Mas eles podem bancar isso totalmente? Claro. Eles enxergam uma realidade diferente. Uma geração atrás, a política do escritório baseava-se em uma premissa compartilhada: “Você e eu temos de nos adaptar e cooperar, porque estaremos trabalhando juntos no longo prazo”, e, uma vez que a ascensão na empresa parecia o que havia de melhor nos EUA, se eu me separasse de meus colegas e subordinados, minha carreira estagnaria. Hoje, apenas as pessoas que têm mais de 45 dividem esse pensamento.

A política do escritório morreu em organizações sem fins lucrativos e na maioria dos órgãos do governo. As pessoas na faixa dos 20 anos veem o trabalho como um período de serviço público, não como uma carreira. Conversei com um diretor de um órgão federal que me falou sobre como estava tentando dar algumas dicas sobre a política do escritório e uma noção sobre como o trabalho se realiza a um recém-contratado de 26 anos. O diretor lhe explicou que, apesar de sempre ter odiado a política, ela era uma realidade. Ele a aceitou e aprendeu a jogar o jogo. Seu novo colega de trabalho perguntou: “Há quanto tempo você está aqui?”. “Trinta anos”, respondeu o diretor. O jovem olhou para ele em estado de choque e disse: “Você odeia grande parte de seu trabalho e está aqui há trinta anos? Eu não ficaria por três semanas se odiasse qualquer coisa no trabalho”.

Ao longo das últimas duas décadas, conforme os jovens profissionais se abstiveram da política, um novo conjunto de realidades permeou as empresas norte-americanas. Eis o que as gerações atuais estão contemplando, quando se juntam (ou melhor, quando não se juntam) em torno do bebedouro:

O poder redefinido

Em sua forma tradicional, isto é, na hierarquia, o poder é irrelevante para a geração de hoje, sem falar que ele consome muito tempo e esforço para ser conquistado. A definição de poder dentro das empresas,

NO ESCRITÓRIO



para os profissionais mais jovens, não passa pelo poder sobre as pessoas ou administração de pessoas. A gerência vem com muitas responsabilidades desnecessárias e estressantes. Não há prestígio nisso. Além do mais, os jovens acreditam que, se você não é o dono da empresa, é um tolo por trabalhar muito por ela –uma reação ao desapontamento de seus pais, que foram demitidos com o declínio das grandes organizações. A segurança no trabalho não existe mais. E, mesmo que existisse, os jovens profissionais não a desejariam.

Para as novas gerações, trabalhar por conta própria, isto é, estar no controle econômico da própria vida, é o único objetivo. Poucas pessoas estão interessadas em galgar os degraus de uma empresa, ainda que Bill Gates ou Steve Jobs (ambos *boomers*) tenham construído a escada. É claro que mais da metade dos jovens tende a permanecer em empregos tradicionais, porém isso é irrelevante, porque, neste momento, eles não acreditam nisso. Eles trabalharão quanto puderem para sair do mundo corporativo. Por exemplo, trabalhei com diversos sindicatos que encontram jovens profissionais que desejam entrar em programas de aprendizes, mas não ser ativos no sindicato. Eles cumprem sua parte, e, quando indagados sobre por que não são ativos, explicam que deixarão o sindicato assim que possível.

No entanto, não terão eles de gerir pessoas, quando estiverem trabalhando no próprio negócio? Claro, mas, quando fiz essa pergunta aos membros de um grupo de discussão, todos na faixa dos 20 anos, eles disseram que contratariam pessoas como eles –pessoas que não necessitam ser administradas.

Hoje, poder e prestígio são baseados em habilidades de conhecimento. Então, não é surpresa que os funcionários mais jovens procurem aprender o que podem à custa dos outros, conseguindo uma íngreme e ascendente curva de aprendizado para encurtar o caminho rumo ao trabalho independente. Consequentemente,

Fotos: Stockxpert/Suma3

o altruísmo no mundo corporativo norte-americano morreu. Os trabalhadores mais jovens ajudarão os mais velhos apenas se receberem ajuda em troca. Se uma pessoa de 25 anos e uma de 55, ocupando baias vizinhas, são capazes de interagir com ajuda mútua e aconselhamento, isso nada tem a ver com a política do escritório ou os interesses da empresa, e sim com ganhos pessoais. É claro que o funcionário mais novo pode estar ajudando seu colega a lidar com algum *software*, mas apenas enquanto o colega continua a oferecer dicas úteis sobre como evitar a ira de seu supervisor comum.

Além disso, os jovens funcionários de hoje mudam de emprego, e mesmo de carreira, tão frequentemente quanto puderem adquirir novas habilidades. De outro modo, haveria muito pouco aprendizado e muita repetição. Mudar muitas vezes de emprego já não é algo negativo. De fato, poucas pessoas com menos de 40 anos considerariam essas mudanças ruins. Um jovem de 28 anos, considerado uma estrela em ascensão na área de marketing de uma empresa da *Fortune 500*, escolheu mudar para uma agência de publicidade quando descobriu que teria de trabalhar na campanha de marketing da empresa por mais 18 meses. “18 meses!”, pensou ele. “O que eu poderia aprender com isso?” Seu chefe via o projeto como um meio de observar um funcionário ainda não testado, mas, na visão do jovem, isso seria impensável.

Os jovens que participam com sucesso da política do escritório tendem a pertencer às minorias étnicas e raciais. O sucesso no mundo corporativo ainda é sua definição de “chegar lá”, porque eles costumam ter menos oportunidades de ser bem-sucedidos. Quando conseguem, sentem-se realizados. Imigrantes recém-chegados parecem especialmente impressionados com a dimensão das empresas –muitos veem o tamanho como garantia de segurança no emprego.

Vamos lá, pessoal!

Muitas pessoas entre 20 e 30 anos consideram o trabalho em equipe uma ficção criada pelos mais velhos para conseguir que os mais jovens façam o trabalho dos outros. “Por que eu preciso ficar até mais tarde para ajudar Maria? Ela tem de trabalhar mais rapidamente e parar de bater papo.” Se você consegue os resultados pessoalmente, é isso que deveria contar na apreciação de seu desempenho. Suas ideias e opiniões não são da

conta de ninguém. Isso tudo remonta ao ensino médio norte-americano, no qual tem se dado cada vez mais ênfase nos esportes individuais, em detrimento das modalidades coletivas. O futebol americano e o basquete discriminam quanto ao tamanho, mas o tênis e a natação são esportes individuais que dão aos participantes mais controle sobre o ambiente, os esforços e os resultados. No entanto, a principal razão para a rejeição ao trabalho coletivo talvez seja que, embora se fale muito em equipe nas organizações, elas ainda premiam as estrelas.

As empresas também tendem a manter as “pratas da casa”, as pessoas que deixaram de ser produtivas há muito tempo, mas que são consideradas, pelos gestores, muito difíceis de demitir. Toda organização, apesar dos múltiplos cortes de pessoal, tem as pratas da casa, que tendem a ser boas na política. Não deixe uma pessoa com menos de 30 anos próxima a elas. A mais jovem jamais deixará de comentar publicamente sobre a falta de produtividade da prata da casa. Os mais jovens detestam ver o dinheiro sendo desperdiçado, mesmo que não seja o seu. A falta de produtividade não incomoda tanto os *boomers*, porque eles vêm trabalhando com as pratas da casa por muitos anos e podem gostar de sua personalidade. Eles até simpatizam com um colega de trabalho que esteja “dando um tempo” na produtividade.

Talvez você esteja lendo este artigo e pensando que esses assuntos deveriam ser discutidos em sua empresa, em uma reunião. Repense.

Os *boomers* adoram reuniões. Elas são a chance de aparecer, de suavemente competir ou marcar pontos sobre um oponente, ou, ainda, trocar informações (fofocas!). Em suma, fazer a política.

Durante as reuniões, todos têm de ter uma opinião e expressá-la. É isso que significa participação. Enquanto os *boomers* viram-se uns para os outros e perguntam “O que você acha?”, eles esperam que os colegas articulem uma opinião. Os mais jovens, porém, não têm opiniões aleatórias, nem as expressam em reuniões. De fato, eles preferem não participar de reuniões, evitando-as sempre que possível. Eles sabem que os chefes *boomers* farão o que quiserem; então, para que perder tempo formulando e expressando uma opinião?

Ao final de uma reunião, o consenso tem de ser alcançado. Uma vez que o curso da ação tenha sido determinado, todos devem cooperar. As reuniões são feitas para assegurar que todos comprem uma ideia, não importando



**BOOMERS ADORAM REUNIÕES,
JOVENS DETESTAM.
MAS, AO FINAL DE UMA
REUNIÃO, O CONSENSO TEM
DE SER ALCANÇADO**

que, na realidade, isso não aconteça, uma vez que os funcionários mais jovens não estão comprometidos com o resultado. Não faz parte da programação deles, de seus interesses ou de seu futuro. Eles acreditam que, se não disserem nada, a reunião acabará mais cedo. Isso nunca acontece, mas eles permanecem esperançosos.

Como resultado, os *boomers* pensam que seus colegas mais novos estão escondendo algumas ideias. Os mais diplomáticos entre os jovens acabam colocando um breve comentário, com fins de autoproteção, mas não são participantes comprometidos –nem é possível forçá-los a ser. O jovem dirá: “Apenas diga-me o que você quer que

Novas regras

Embora os funcionários mais jovens de hoje possam optar –e optem– por não aderir à tradicional política do escritório, será que estão tirando alguma vantagem disso?

Depende. Se o tempo pelo qual ficarão na empresa será breve, então eles não precisam jogar o jogo. Mas o problema é que muitas pessoas mais novas –apesar de suas intenções iniciais– permanecem nas organizações por dois, três ou mais anos. Evitando as convenções da política no trabalho, elas arriscam queimar pontes. Então, já que você nunca sabe por quanto tempo vai permanecer na empresa, eu o aconselharia a se ater às velhas regras.

E que regras são essas? São as mesmas de duas décadas atrás: os sete princípios da gestão do poder e da política, baseados na filosofia de Nicolau Maquiavel. Eles são os seguintes:

1. Conquiste a cooperação e o apoio de seus colegas, concorrentes e subordinados. Para isso, mostre que o que você quer beneficia os indivíduos de cuja ajuda precisa. O pensamento do político bem-sucedido é: “O que posso fazer por você que o fará agir a minha maneira?”. Estabeleça relações de coleguismo com todos, se quiser que eles o ajudem. Esconda todos os pensamentos de que você merece respeito por ser mais bem-educado e ocupar um cargo mais alto. Na política, todos os jogadores são iguais.

2. Fique atento e monitore os boatos para estabelecer um sistema de alarme. Os jovens de hoje, no entanto, não participam das conversas de corredor, ou não ligam para elas, ou nem acreditam nelas. Para eles, são fofocas sem propósito, uma extensão do pensamento confuso e das instruções mal transmitidas dos chefes. Quem se importa com o que está agitando as pessoas? Uma vez que os boatos dependem de credibilidade e da participação da maioria, os jovens sentem que não são

uma fonte confiável de informação, quando um quarto da empresa não escuta nada que não venha diretamente do chefe.

Entretanto, é imperativo que você saiba o que as pessoas estão pensando sobre os assuntos organizacionais. Muitos jovens e gerentes (os que não são poderosos) desdenham as fofocas do escritório. “Coisinhas insignificantes” ou “trivialidades pessoais”, dizem. Errado! As conversas de corredor são 85% precisas, e essa é uma estimativa conservadora. Também carregam a palavra das bases. A menos que você esteja atento, os acontecimentos o surpreenderão, fazendo com que você reaja impulsivamente e mine sua posição.

Dito isso, se os mais novos vão escutar e espalhar uma fofoca, é mais provável que o façam em um blog, em uma rede social ou por *e-mail* aos amigos de outras empresas. Parece que os jovens funcionários têm grande prazer e também senso de controle ao ignorar a fofoca no trabalho e atacar a empresa no ambiente *online*.

3. Mostre a seus colegas de trabalho e a seu chefe um comportamento totalmente previsível. Se você perguntasse aos funcionários de todos os níveis qual chefe ou qual colega os incomoda mais, eles diriam: “Aquele que fica louco por causa de um prazo perdido hoje e reage de maneira diferente no mês que vem. Eu nunca consigo imaginar como ele vai reagir ou com o que ele realmente se importa”. Seja transparente.

4. Dê todo o crédito e assuma toda a culpa. A posição de poder é a de dar crédito e não de receber. As pessoas que carecem de muitos elogios por seu trabalho têm défices de ego ou não aspiram ao poder, ou ambos. O pessoal dos corredores sabe quem fez o trabalho. Você nunca viu as máscaras cair quando alguém faz uma pergunta e o chefe tem de pedir ao subordinado que responda a ela? A necessidade de adulação é um sinal infalível de insegura-

rança e mina a confiança das pessoas em seu julgamento.

5. Capte as necessidades das outras pessoas, antes que elas as expressem. Essa é outra razão para estar atento às fofocas. Cada reclamação que você ouve representa uma necessidade não satisfeita e uma oportunidade de interagir com alguém e satisfazer tal necessidade em troca de ajuda agora ou no futuro. Você se lembra do filme *O Poderoso Chefão*? Os favores feitos e retribuídos constituem a essência da política no trabalho.

6. Mantenha seu ego hermeticamente fechado. Em outras palavras, engula-o. As pessoas eficazes demonstram menos ego. Ninguém conseguirá exasperá-lo a menos que você concorde em ser exasperado. Ninguém poderá insultá-lo sem sua participação voluntária. Lembre-se: trabalhar é um papel. Você não é o que faz para ganhar a vida. A maioria das pessoas com quem você trabalha não o conhece bem o suficiente para não gostar de sua personalidade; esse privilégio é reservado à família e aos amigos. Não gostar do que você faz no trabalho não é o mesmo que não gostar de você pessoalmente. Falando nisso, por que você liga para o fato de gostarem ou não de você? Não há respeito suficiente?

7. Saiba que o placar só computa resultados. O mote dos anos 80 era “Atinja os resultados!”. Ainda é. Os esforços nunca contam, e não há fracassos que valham a pena. Todos os erros parecem iguais. As pessoas orientadas a processos, aquelas que são determinadas a fazer as coisas da maneira certa, raramente são flexíveis ou criativas o suficiente para sonhar com soluções que levem aos resultados. Não importa quanto você gosta das pessoas, mas quão bem trabalha com elas. Não importa se você ama o que faz, desde que pareça amar. Não importa se você é sincero; algumas coisas realmente terríveis, como dar a alguém sua verdadeira opinião, são feitas em nome da sinceridade.

eu faça e eu farei”, acreditando, assim, que cooperou totalmente. Os mais novos não veem valor nos encontros pessoais, quando o *e-mail* é tão mais fácil, mais eficiente e menos pessoal. A definição de eficiência varia com a idade. A maioria dos *e-mails* não é tão eficiente quanto uma chamada telefônica, mas, ao menos, permite manter o controle sobre o contato. Possibilita diminuir o ritmo da comunicação ou impedir o contato nos próprios termos — e os jovens amam isso.

As empresas fariam bem se marcassem menos reuniões, estimulassem as sugestões e distribuíssem informações rotineiras por *e-mail*. Deixe as reuniões para assuntos verdadeiramente importantes. Torne o contato cara a cara especial, não rotineiro. O preço de forçar uma participação em reunião é o fechamento da mente. Uma reunião que é marcada para dar às pessoas informações que elas conseguiriam no Google desperdiça o tempo dos participantes.

Da mesma forma, repense seus programas de orientação e treinamento. Atualize sua compreensão sobre como as pessoas mais jovens preferem aprender. Você realmente precisa usar o treinamento em sala de aula, com seu fluxo lento de informações e com as reminiscências dos *boomers*, ansiosos por compartilhar suas experiências? Em vez disso, coloque a informação em um DVD e diga às pessoas que o estudem da maneira que lhes parecer mais confortável.

Convencendo-os

Os *boomers* gostam de falar por eufemismos, não diretamente. Isso suaviza as más notícias ou as ordens diretas. Mais do que outras gerações, eles tendem a ser sensíveis em relação aos sentimentos dos outros, então tentam parecer conciliadores e dão pistas do que querem, em vez de simplesmente mandar alguém fazer algo. É mais simpático. O problema é que os funcionários mais jovens não entendem, não são permeáveis às sugestões. Eles respondem apenas às ordens diretas. Se um chefe *boomer* diz a seu subordinado *boomer* “Isso precisa ser feito”, o funcionário entende que é uma ordem, não uma sugestão, e cumpre. Mas, se um chefe de 50 anos diz o mesmo a alguém de 35, o mais jovem entende que é uma sugestão, não uma ordem.

O chefe tem de dizer exatamente o que ele deseja que seja feito. De outro modo, o funcionário mais jovem não se sente responsável pelo resultado: se o trabalho

não saiu como o chefe queria, é porque a solicitação dele não foi clara e completa. Isso é o mais próximo de mostrar poder a que os jovens chegam.

Os mais novos preferem a franqueza. Não faça suposições sobre o que eles estão pensando. Pergunte. Eles lhe dirão. Eles não são aspirantes a *boomers* e, quando adolescentes, não tiveram a mesma história de trabalho ou a mesma experiência dos *boomers*. Qual a probabilidade de seus contratados recém-saídos da faculdade terem tido um emprego de salário mínimo? O conhecimento que têm sobre como as pessoas se sentem ou o que esperam é limitado a seus amigos, pais e professores. Então, o que você identifica como alto senso de direitos é simplesmente a ignorância que vem da falta de experiência de trabalho.

Os *boomers* sempre têm histórias a respeito das expectativas repulsivas dos mais novos. Mas os jovens veem uma realidade diferente. Se você sempre foi tratado com justiça (e, quando você não foi, seus pais deram um jeito), essa é sua realidade, bem como sua expectativa. Então, quando os jovens entram no mercado de trabalho, suas altas expectativas são estilhaçadas — e nada instiga mais o desejo de poder quanto estar por baixo.

Para os *boomers* que ficam angustiados, e mesmo indignados, diante da indiferença informal que veem nos funcionários mais jovens, o conselho é tentar reforçar quaisquer regras de comprometimento que parecem funcionar melhor em sua organização. Que valores você quer que os jovens tenham e que resultados eles deveriam apresentar como prova disso? A menos que a alta administração esteja comprometida em premiar uma mudança nos

valores, ela não acontecerá. Fundamentalmente, treine e recompense os que seguirem sua cartilha, quer dizer, aja. Recompense os que demonstrarem os valores de trabalho que você deseja e puna os que não demonstrarem. Você não pode transformar os jovens em *boomers*, mas talvez possa fazê-los agir como se fossem — pelo menos até que se vão. ●

© The Conference Board Review

Marilyn Moats Kennedy é consultora de empresas com atuação em Chicago, Estados Unidos, e autora de *Office Politics e Office Warfare*, entre outros livros. Ela escreveu, por dez anos, a coluna *Up the Organization* na revista *Across the Board*, antecessora da revista *TCB Review*.



**BOOMERS GOSTAM DE
FALAR POR EUFEMISMOS. OS
MAIS JOVENS PREFEREM A
FRANQUEZA —PERGUNTE-LHES
O QUE ESTÃO PENSANDO**