

ASHOK KUMAR BHATIA

# COMO SOBREVIVER NA SELVA EMPRESARIAL

GUIA PRÁTICO



**Liberty**  
Seguros

**VidaEconómica**

# ÍNDICE

Prefácio .....	11
Nota do autor.....	15
Publicidade.....	19
Adaptação à Cultura da Empresa.....	20
Agressividade.....	21
Paralisia da análise.....	22
Arte da Insatisfação Criativa.....	23
Auditores.....	24
Esteja acessível.....	25
Não seja uma avestruz.....	26
Não seja razoável.....	27
Curva de sino e avaliações do desempenho.....	29
Peixes graúdos em empresas pequenas.....	30
Lidar com os Erros.....	31
Chefes – Vá ao encontro deles a meio caminho.....	33
Construção de marcas.....	34
Esgotamentos.....	35
Escolas de gestão.....	36
Ligue para si próprio.....	37
Batota e criatividade.....	38
Compromissos.....	39
Complacência.....	41
Resolução de conflitos.....	42
Consultores.....	43
Estratégia empresarial.....	44
Contabilidade criativa.....	45

Tomada de decisões .....	46
Delegação .....	47
Designações dos cargos.....	48
Afastamento .....	49
Ser um Membro da direção .....	50
Discrição .....	51
Síndrome de Draupadi (O desafio de ter vários chefes).....	52
Educação .....	53
Ambiente.....	54
Desculpas.....	55
Redução da Gordura .....	57
Favores .....	58
Poder no feminino .....	59
Apresentação de relatórios informativos em Primeira Mão.....	61
Fogo no estômago .....	62
Convívios .....	63
Laços .....	65
Contratar e demitir .....	66
A voz do dono .....	67
RH 2.0.....	68
Imovação .....	69
Cópulas e orgias intelectuais .....	70
Incentivos .....	73
Títulos de cargos .....	75
Tirar conclusões precipitadas .....	77

Beije com frequência .....	78
Líderes .....	79
Águias jurídicas .....	81
Lógica vs. emoção .....	82
Ai Solidão, solidão .....	83
Gestores.....	84
Marketing.....	86
Reuniões.....	88
Mediocridade vs. Excelência vs. Perfeição.....	89
Microgestão .....	91
Trabalhar em rede .....	92
Estruturas organizacionais .....	93
Ficar tempo de mais .....	95
Pacotes salariais .....	96
Colaboradores .....	97
Avaliação do desempenho .....	98
Planeamento.....	99
Políticas .....	100
Políticos.....	101
Promessas .....	102
Louvores e reprimendas .....	103
Promoções.....	105
Procrastinação .....	107
Relações públicas.....	110
Qualidade .....	111
Abordagem quantitativa.....	113
Responsabilidade para discordar .....	114
Questionário .....	115
Reforma.....	117

Quocientes .....	118
Escapadelas românticas .....	119
Assistentes .....	120
Respeito pela Antiguidade.....	121
Stress.....	123
Disparar às cegas.....	125
Planeamento da sucessão .....	126
Sustentabilidade.....	127
Talento .....	128
Metas e objetivos.....	129
Equipas.....	131
Terror.....	133
Obrigado! .....	134
Gestão do Tempo.....	134
Ligações subterrâneas .....	135
Férias .....	137
‘Vício’-Presidentes.....	138
Visibilidade.....	139
Pontos fracos – comercialize-os!.....	140
Denunciantes.....	140
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal .....	141
Horas de trabalho.....	143
Xerox .....	144
X, Y e Z.....	145
Lambe-botas .....	149
<i>Zombies</i> .....	151
Organizações do tipo jardim zoológico .....	153
Alguns aforismos da selva .....	155
Alguns agradecimentos.....	157
Acerca do autor.....	159

Este livro é dedicado aos meus pais que construíram  
os alicerces da minha vida e da minha carreira.

## PREFÁCIO

Não interessa aqui para o caso em apreço a forma como o Miguel Dias, um jovem ambicioso, com um sonho, e com um projeto inovador pelo qual continua a lutar com denodo ([www.mdaceoworld.com](http://www.mdaceoworld.com)), chegou até mim, e à Liberty Seguros, mas foi graças à sua persistência, e ao facto de me ter contagiado com a sua visão de projeto, que finalmente me envolvi com este guia prático de sobrevivência na selva corporativa, do cidadão indiano Ashok Kumar Bhatia, que colabora com a CEO World.

Confesso que a princípio fiquei reticente em apoiar a introdução deste livro (escrito em inglês originalmente) no mercado editorial e empresarial português, pela forma e pelo estilo, mais do que propriamente pelo conteúdo. São muitas referências a animais selváticos em termos que poderiam chocar com a nossa cultura, pensei eu. Mas depois de ver a tradução (acho que o tradutor fez realmente um trabalho notável), essas reticências esbateram-se, e desapareceram. Temos aqui mais uma obra com uma série de ensinamentos assentes na vasta experiência de um gestor e consultor dos longínquos antípodas, cujo admirável curriculum pode ser consultado na obra que merece ser amplamente divulgada em Portugal, e que nos satisfaz que venha a fazer parte da biblioteca de obras técnicas de gestão e de técnica seguradora e de vendas cuja introdução no mercado editorial português a Liberty Seguros tem vindo a apoiar.

Numa altura em que estamos a tratar de internacionalizar a nossa economia, e de a tornar competitiva no contexto das nações, temos hoje a possibilidade de comparar formas de gestão em mercados tão longínquos e diferentes como a Índia e Portugal. Tirando as tais diferenças de estilo, e uma ou outra cultural, como o comentário à “secretária atraente”, comentário esse complementado com um desenho apropriado ao comentário, mas nada apropriado em termos de gosto na nossa cultura (a não ser nas obras do Bocage), proveniente de uma sociedade predominantemente machista, e que decidimos deixar propositadamente, para manter a genuinidade da obra, (razão pela qual pedimos desculpas antecipadas a quem se possa sentir ofendida), aquilo que realmente mais me surpreendeu é que a gestão é realmente uma ciência universal.

Ou seja, a fórmula para se ter sucesso na Índia ou em Portugal, em termos dos principais vetores em que deve assentar a filosofia de gestão de empresa, é globalmente similar. Acabei por me rir um bom bocado com alguns capítulos (por exemplo aquele que numa linha sobre os Políticos diz tudo, ou quase, o que há a dizer em relação a esse tema), e com algumas descrições (por exemplo a Paralisia da Análise), porque acabo por olhar para a minha própria experiência passada e presente enquanto gestor, e acabo por reconhecer velhos vícios em todas as empresas, sobretudo nas multinacionais, as que se podem dar a esse luxo (pelo menos durante algum tempo).

Trazer este livro para Portugal, em associação com a Vida Económica, acabou por ser para mim também, um processo de aprendizagem, que me fez lembrar aquela velha máxima: aprendemos até ao dia não em que penduramos as botas, mas em que penduram as botas por nós. Uma verdade insofismável.

**José António de Sousa**

*Presidente e CEO da Liberty Seguros Portugal*

## NOTA DO AUTOR

**Para:** [oleitor@comosobrevivernaselvaempresarial.com](mailto:oleitor@comosobrevivernaselvaempresarial.com)

**De:** [oautor@comosobrevivernaselvaempresarial.com](mailto:oautor@comosobrevivernaselvaempresarial.com)

**Assunto:** De que modo “Como Sobreviver na Selva Empresarial” o poderá ajudar a continuar vivo e bem vivo!

A selva empresarial está cheia de chefes leoninos, cujo rugido é capaz de gelar os seus nervos de aço à distância. É uma selva também habitada por leões que poderão cuidar de si e protegê-lo de muitos perigos, como se fosse um dos seus filhotes.

Ao caminhar nesta selva, é provável que venha a cruzar-se com corujas atentas que tratam das finanças e dos sistemas. Alguns colegas poderão parecer-se mais com cobras deslizantes ou ágeis escorpiões. Um porco-espinho poderá passar a correr. Uma hiena poderá olhá-lo ameaçadoramente. Uma raposa poderá desviá-lo do cheiro da sua caça.

Por vezes, poderá deparar-se com uma dança de pavões. Poderá ficar encantado com o trinado lírico de um pássaro exótico. Poderá encontrar um cervo amistoso, disposto a puxá-lo para fora da areia movediça. Uma girafa solícita poderá dar-lhe um empurrãozinho para trabalhar de forma mais produtiva.

Este livro é uma compilação de algumas táticas que poderá usar, não apenas para sobreviver, mas também para ter sucesso na selva empresarial. A sua intenção é divertir, entreter e educar.

É uma abordagem ligeira à arte e à ciência da gestão, a partir da perspectiva enviesada de alguém que também ainda está a aprender!

Contém algumas pérolas de sabedoria dirigidas a gestores e empresários de todas as cores, tamanhos e formas. Quer os que ainda só aspiram vir a sê-lo, quer os que já o são e até os que já estão cansados de o ser ou já se aposentaram.

Os sorumbáticos diretores-gerais, incomodados pelas duras vicissitudes da gestão empresarial, ao folhear alguns dos conteúdos deste livro, poderão olhar finalmente para o lado mais soalheiro da vida.

Os ansiosos aspirantes a lugares de chefia poderão ficar a saber como progredir com sucesso na selva empresarial.

Os empreendedores, sejam eles do tipo social ou do tipo antissocial, poderão encontrar aqui pistas para saírem do mundo propenso às trapalhadas em que frequentemente se encontram.

Vivemos tempos emocionantes. A sobrecarga de informação consome a energia de um executivo mais depressa do que o tempo que ele leva a tomar uma bica. Graças aos rápidos avanços da tecnologia, estão constantemente a surgir novos desafios em todas as áreas da gestão.

Os rigores da gestão empresarial continuam a morder os calcanhares dos diretores-gerais a um ritmo cada vez mais acelerado. As questões da igualdade entre homens e mulheres não deixam de dar insónias aos diretores de

Recursos Humanos. Há gestores desafortunados que estão tão preocupados com o objetivo de dar mais valor aos acionistas, trimestre após trimestre, que só veem as árvores e não a floresta.

Como é que é possível manter a sanidade mental nestes tempos difíceis? *Como Sobreviver na Selva Empresarial (Um Guia Prático)* constitui um esforço para lhe apresentar alguns segredos e técnicas básicas para a gestão feliz e com sucesso. Terá acesso a vários aforismos, algumas análises em profundidade e uma boa dose de comentários provocadores.

O formato do livro é o de uma lista de consulta, com os tópicos organizados por ordem alfabética. Cada tópico é abordado num parágrafo curto e direto ao assunto. A disposição de um tópico por página própria facilita a consulta, poupando-lhe os seus nervos, já tão desgastados.

Um aviso à navegação. O aproveitamento que o leitor fizer deste livro é da sua inteira responsabilidade. Se está à espera que o livro lhe resolva os seus problemas, o melhor é livrar-se dele imediatamente, passando-o a um qualquer despassarado que encontre na selva empresarial.

Se cometeu o erro de o comprar, experimente oferecê-lo a alguém que você deteste.



## PUBLICIDADE

Se fosse um diretor-geral, e contratasse um leão da estirpe do Pablo Picasso ou do Andy Warhol para criar a imagem da sua empresa, faria algum sentido ter uma manada de girafas vice-presidentes e quadros intermédios a meterem o bedelho no trabalho final dele? Defina um objetivo e um orçamento e deixe a agência fazer o seu trabalho à vontade.

Enquanto ‘cria’ estagiária, vá para uma agência de publicidade se adora ter um horário de trabalho irregular, ficar no escritório até altas horas e misturar-se com uma turba de génios criativos cujos egos gigantescos têm de ser constantemente bajulados, e com os prazos dos clientes a ensombrarem ameaçadoramente o seu horizonte de trabalho. Consoante as suas competências, poderá optar pelo departamento criativo, de produção, de planeamento de *media* ou de gestão de clientes. Seja como for, a criatividade sob pressão será o seu lema de vida.

## ADAPTAÇÃO À CULTURA DA EMPRESA

A empresa para onde vai trabalhar poderá ter uma Visão e até uma Declaração de Missão exposta por todo o lado de forma proeminente – desde a área da receção até às casas de banho. Agora, o que não está nas paredes é a cultura da empresa.

Para uma sobrevivência duradoura, o que mais ajuda o recém-chegado é o ajustamento à cultura típica da empresa. É algo que se pode sentir e pressentir. A linguagem corporal de quem passa pelos corredores dá-nos uma pista. Os mexericos junto à máquina de café dão-nos outra. A discussão ao almoço no refeitório acrescenta mais alguma coisa. As práticas no parque do estacionamento refletem-na. O hábito de surripiar material de escritório para casa, ou levar a família a almoçar à conta da empresa, dão-nos uma ideia preciosa.

Ignorar esta corrente subliminar de comportamentos e atitudes é um risco. Entre em sintonia com ela e sinta-se à vontade!

## AGRESSIVIDADE

Um provérbio chinês diz: ‘A compaixão é um sentimento próprio do leão’. Se você é um subordinado, a agressividade é um traço que lhe será muito útil para saborear o sucesso. Se, por outro lado, exerce um cargo de chefia, pode dar-se ao luxo de ser dócil e meigo, e, ainda assim, liderar uma equipa.

Para lidar com um chefe agressivo, vale a pena olhá-lo nos olhos uma vez por outra e mantermo-nos firmes no nosso terreno. Tal como um bebé rinoceronte que se depara com um caçador branco armado de uma carabina, o chefe poderá simplesmente voltar para trás e desaparecer por entre a folhagem.

## PARALISIA DA ANÁLISE

Trata-se de uma doença altamente infecciosa que aflige a maioria dos licenciados em gestão. Quanto mais se analisa, maior o estado de inércia atingido.

Há duas aptidões que podem ajudá-lo a escapar a esta síndrome: uma abordagem intuitiva ao problema em questão e a capacidade de assumir riscos.

A intuição vem da experiência. E também de um estado superior de consciência sobre o que se passa no meio empresarial.

A capacidade de assumir riscos é mais um traço de personalidade. Quanto mais profundo o reservatório dos seus conhecimentos sobre a matéria, melhor será a sua capacidade de assumir riscos. De vez em quando, tomar uma decisão diferente da ‘chapa cinco’ ajuda!

Os leões que habitam na Reserva de Masai Mara não se põem a fazer análises de regressão antes de decidirem atacar uma manada de elefantes.

*(Ver também Abordagem Quantitativa, página 113).*

Se está à espera que o livro lhe resolva os seus problemas, o melhor é livrar-se dele imediatamente, passando-o a um qualquer despassarado que encontre na selva empresarial.

Este livro é uma compilação de algumas táticas que poderá usar, não apenas para sobreviver, mas também para ter sucesso na selva empresarial. A sua intenção é divertir, entreter e educar.

Contém algumas pérolas de sabedoria dirigidas a gestores e empresários de todas as cores, tamanhos e formas. Quer os que ainda só aspiram vir a sê-lo, quer os que já o são e até os que já estão cansados de o ser ou já se aposentaram.

Para aqueles que se preocupam demasiado com os desafios da gestão nas suas carreiras, aqui está um instrumento que não só irá dar uma nova perspetiva, mas também trazer um sorriso aos rostos mais franzidos.

Altamente perspicaz, divertido e até hilariante em alguns aspetos.

**Paul Griffiths**

Especialista em Estratégia e Gestão do Conhecimento  
Diretor na América Latina do Grupo Lafferty

Temos aqui mais uma obra com uma série de ensinamentos assentes na vasta experiência de um gestor e consultor dos longínquos antípodas, cujo admirável curriculum pode ser consultado na obra que merece ser amplamente divulgada em Portugal, e que nos satisfaz que venha a fazer parte da biblioteca de obras técnicas de gestão e de técnica seguradora e de vendas cuja introdução no mercado editorial português a Liberty Seguros tem vindo a apoiar.

**José António de Sousa**

Presidente e CEO da Liberty Seguros Portugal

Visite-nos em  
**livraria.vidaeconomica.pt**

[www.vidaeconomica.pt](http://www.vidaeconomica.pt)

