

A presente edição segue a grafia do novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa

info@marcador.pt  
www.marcador.pt  
facebook.com/marcadoreditora

HOW TO WORK FOR AN IDIOT © 2011 John Hoover  
Edição original em língua inglesa publicada por: The Career Press, Inc.  
220 West Parkway, Unit 12, Pompton Plains, NJ 07444 USA.  
Todos os direitos reservados

© 2013  
Direitos reservados para Marcador Editora  
uma empresa Editorial Presença  
Estrada das Palmeiras, 59  
Queluz de Baixo  
2730-132 Barcarena

Título original: *How to Work for an Idiot*  
Autor: John Hoover  
Tradução: Melissa Lyra  
Revisão: Joaquim E. Oliveira  
Paginação: Maria João Gomes  
Capa: Bruno Rodrigues/Marcador  
Ilustração de capa: Manel Cruz  
Impressão e acabamento: Multitipo – Artes Gráficas, Lda.

ISBN: 978-989-754-010-3  
Depósito legal: 363 580/13

1.ª edição: setembro de 2013

# ÍNDICE

Introdução .....	11
Capítulo 1: Confissões de um Idiota em recuperação .....	17
Capítulo 2: O verdadeiro Idiota, faça o favor de se levantar .....	43
Capítulo 3: Características e competências dos tipos de chefe .....	79
Capítulo 4: A procriação de Idiotas .....	129
Capítulo 5: Banir o talento .....	147
Capítulo 6: Sucesso apesar da estupidez .....	165
Capítulo 7: Pensamento Idiota: o Grande Disfarce .....	193
Capítulo 8: Uma parceria estratégica .....	207
Capítulo 9: Discurso Idiota: como falar com o seu Chefe Idiota .....	221
Capítulo 10: Alimentação Idiota: como dividir o pão com o seu Chefe Idiota .....	235
Capítulo 11: Idiotia: algumas teorias .....	249
Capítulo 12: Calibrar expectativas, redirecionar a raiva .....	263

# 1

## CONFISSÕES DE UM IDIOTA EM RECUPERAÇÃO

Esta não é uma fábula empresarial sobre as explorações de Barry, Larry, Frederica ou Ferdinand enquanto navegam pelas águas traiçoeiras da liderança ou cultivam a equipa de alto desempenho perfeita. O conjunto de fábulas que se acumulou nas publicações empresariais é notável. Fábulas e parábolas são ferramentas de ensino divinas e foram extremamente úteis para muitos. Sou capaz de experimentar uma no meu próximo livro. No entanto, *Como Trabalhar para um Idiota* é um aviso urgente e ousado destinado às pessoas de pé no parapeito das janelas dos escritórios, prontas para saltar para a morte porque, depois de pensarem que sabiam tudo sobre a vida laboral, acordaram um dia e descobriram que andavam a ver pelas lentes erradas. Para eles, a ideia de fazer aquele trabalho, para aquele Chefe Idiota e até ao fim da carreira, é algo como olhar para o abismo. Não há esperança.

Essa pessoa podia ser eu durante a maior parte da minha vida laboral, e, se ainda pensa que o patrão é o único culpado pela miséria e pela infelicidade da *sua* vida laboral, também pode sê-lo. Especifico «vida laboral» porque tudo o resto está tratado em *How to Live With an Idiot*; tem praticamente os mesmos princípios e regras, com local, expectativas e parâmetros de conduta diferentes.

Este é um livro sobre mim e sobre si. Trata de problemas reais e de pessoas reais. Trata de estar vivo *versus* estar morto. Mais especificamente, é um livro para os mortos-vivos que morreram para a alegria que outrora encontravam no trabalho, mas ainda aparecem no escritório todos os dias e são pagos ao fim do mês. Também é para pessoas que estão tão zangadas com o que percebem como defeitos do chefe, que acabam por estar mortas para muitas pessoas e coisas à sua volta que, de outra forma, podiam fazê-los sentir-se vivos e cheios de energia. A raiva é um fator tão importante na insatisfação

com o ambiente de trabalho, que dediquei o último capítulo ao tópico e o intitulei «Calibrar expectativas, redirecionar a raiva».

Há um ponto de impacto onde a carga do barco das expectativas sobre como o chefe nos devia tratar é atirada e despedaçada contra as rochas da realidade. Praticamente tudo o que vai ler daqui para a frente é sobre como as muitas vagas de expectativas que se quebram naquelas rochas da realidade voltam, inofensivas, para a maré.

A promessa deste livro é que eu e você podemos viver as nossas vidas – especialmente as carreiras e o trabalho que fazemos – com uma sensação de paz e de contentamento que vem de aceitar e jogar habilmente com as cartas que nos foram dadas. Jogar com as cartas que nos foram dadas exige domínio de jogo; domínio e dignidade que não incluem queixas, murmúrios e sibilos de ressentimento enquanto se rangem os dentes, enquanto se permanece em jogo e enquanto se espera desesperadamente que alguém ou algo venha mudar as regras a nosso favor.

Regras são regras. Se pudesse mudá-las, já o teria feito mil vezes. As regras que posso mudar, mudo-as. Mas o comportamento humano é comportamento humano e o papel do trabalho mantém-se essencialmente imutável desde que Adão e Eva morderam mais do que conseguiam engolir e tiveram de se vestir, sair e arranjar empregos a sério. O que mais nos mete em sarilhos é o tentar abrir o caminho nervosamente pelo mundo do trabalho como ele realmente é, fingindo que é o que gostaríamos que fosse.

Não quero com isto dizer que a nossa vida laboral é irremediável. Pelo contrário, há uma grande razão para regozijo e esperança num amanhã melhor. Quando nos apegamos a uma noção distorcida e desalinhada das relações de trabalho *como sentimos que deviam ser*, suspendemos essencialmente o regozijo e soprados a vela da esperança. Como disse uma vez Theodore Roosevelt, o importante é começar onde estamos, usando o que temos e fazendo o que podemos.

## DISCURSO DE REALIDADE

Esclarecer o impacto da condição humana sobre as condições laborais é o primeiro passo. Começa por nos rendermos à noção de que pode haver outra explicação para além da que tentamos impor ao mundo. Pense nisso. Há outras formas de trabalhar e de funcionar nas relações no local de trabalho para lá daquelas com as quais estivemos casados todos estes anos. Mais ainda, há uma verdade governada por um Poder Superior, e o dito Poder Superior tem tentado, desde sempre, atrair-nos, seduzir-nos ou, de outra forma, persuadir-nos

para que enxertemos a dita verdade nos nossos cérebros. O Poder Superior sabe como a adesão à realidade é o melhor para nós, tanto a nível individual como coletivo. Com sorte, exercitaremos o precioso livre-arbítrio para que nos afastemos da negação e nos voltemos para a luz da realidade.

Se for parecido comigo, está sempre a quebrar novos recordes de teimosia enquanto resiste à sabedoria que o Poder Superior tenta inculcar-lhe. Enquanto orientador executivo, faço todos os possíveis para evitar impor a minha ignorância aos clientes, porque não é uma abordagem habilidosa quando se quer ajudar alguém a resolver problemas e/ou a ultrapassar dificuldades pessoais e profissionais. Em vez disso, faço o meu melhor para simplesmente estabelecer um ambiente seguro no qual os clientes possam ter acesso à sabedoria que já possuem ou possam ver, cara a cara, a verdade mais abrangente. Quando os clientes permitem, tento facilitar, através de perguntas poderosas, um alinhamento entre o que resulta para eles e o que resulta para a organização que os emprega. Em resumo, tento alinhar o que as pessoas fazem melhor com aquilo de que a organização mais precisa. Uma parceria saudável entre o empregador e o empregado e entre o chefe e o subordinado é o nirvana para o trabalhador e para a pessoa para quem trabalha.

Mas não é fácil. Nenhuma relação que valha a pena é fácil, exceto, talvez, na fase de lua de mel, quando a realidade ainda não se instalou. Avançamos para o ponto onde se tiram os óculos cor de rosa, o cesto da roupa suja se começa a encher com cuecas e meias imundas e as expectativas iniciais otimistas e pouco realistas entre as pessoas, tanto nas relações pessoais quanto nas profissionais, começam a agitar-se como águas turbulentas. Sem que se dê conta disso, uma relação pessoal ou profissional outrora harmoniosa transformou-se na tempestade perfeita, e as hipóteses de sobreviver ileso à tempestade são poucas ou nenhuma. O mais provável é que a tempestade o mude para sempre. Sai dela com hematomas, exausto e, o pior de tudo, cínico e eternamente ressentido pelas suas outrora airosoas expectativas de uma carreira perfeita estarem no fundo do oceano com o *Bob Esponja*.

São precisos dois para dançar com as estrelas.<sup>1</sup> Ou seja, uma estrela mais um dançarino profissional são iguais a uma atuação. Ninguém dança sozinho. No livro *The Coaching Connection*, Paul J. Gorrell e eu escrevemos sobre tratar o executivo individual em orientação e

---

<sup>1</sup> *Dance with the Stars* – programa televisivo em que celebridades dançam com bailarinos profissionais. Em Portugal: *Dança Comigo*. (N. da T.)

a organização que promove a orientação como clientes um do outro. Faz parte do conceito de «orientação contextual» do Paul. Da mesma forma, quando andava na Azusa Pacific University a tirar o mestrado em Casamento e Terapia Familiar, aprendi que o marido que vem à consulta não é o meu cliente. Nem a esposa. É da relação entre ambos – o casamento, na verdade – que estou a tratar. Como verá, falar mal do chefe é um dos confortos mais tradicionais e, para muitos, mais satisfatórios que eu e você temos de abandonar se realmente quisermos restabelecer um sentido razoavelmente completo de realização no trabalho que fazemos. Quando você e eu experimentamos dificuldade ou perturbação com a pessoa a quem prestamos contas no trabalho, a solução universal de falar mal do patrão faz tanto sentido quanto a do patrão falar mal de nós sempre que estiver insatisfeito. São precisas duas pessoas para provocar um percalço ou um desalinhamento entre o que provavelmente são dois conjuntos diferentes de expectativas. A verdadeira resolução (escreva isto na palma da mão ou tatue-o de forma permanente no lado de dentro da testa) virá apenas quando dominar a arte da aceitação e da valorização.

Parece caloroso e fofinho, não é? Esqueça lá isso. Aprender a trabalhar com, para e à volta de Idiotas requer uma mudança comportamental séria *da nossa parte*. Mas a experiência dessa iluminação não precisa de ser má de todo. Pergunte aos meus leitores que gostaram do humor deste livro e o classificam como uma piada da primeira vez que o leram e agora me escrevem de todo o mundo a dizer que, se tivessem aplicado o conhecimento que o livro traz, independentemente da piada, não teriam perdido o emprego «inesperadamente». Algumas críticas de leitores da Amazon.com refletem essa ideia. Fiquei a saber que *Como Trabalhar para um Idiota* entrou em praticamente todas as listas de *bestsellers* nas quais um livro empresarial pode entrar. As pessoas adoraram o sentido de humor e a sátira viperina. Participações no *Today*, da NBC, *Fox and Friends* e mais de cem outras entrevistas na rádio e na televisão, para além de meia página na secção de negócios do *New York Times* de domingo, tudo isto passou a fazer parte da piada. Neil Cavuto recebeu-me no *Your World* duas vezes, tanto o divertiu a sátira. Mas, apesar da intensidade incrível da cobertura da qual gozou este livro desde a primeira edição, as pessoas muitas vezes não captavam o objetivo mais do que óbvio: para trabalhar com sucesso para um Idiota (ou qualquer outro chefe), *não seja um idiota*.

À medida que avançar na leitura deste livro, referirei por vezes o *cliché* de que deve abraçar a criança que há em si. Sem dúvida de

que estas coisas da criança que há em cada um fazem lembrar os sentimentalismos baratos da década de 80. Mesmo assim, eu, pelo menos, tenho um *Idiota Interior* que provoca o caos nas minhas aspirações de carreira. Esqueçam a criança que há em mim. Em qualquer altura da minha carreira, quando não me dava bem com o chefe ou com os colegas e subordinados, o meu Idiota Interior soltava-se invariavelmente da trela e ignorava com orgulho qualquer verdade mais ampla ou Poder Superior e tentava impor o que eu considerava ser a minha sabedoria soberana, imutável e obstinada sobre os outros – com efeitos desastrosos.

Quero abraçar o meu Idiota Interior, sim. Quero-o abraçar com força. Num abraço apertado. Ter o punho bem fechado à volta do seu pescoço e sufocá-lo até à morte. Não me parece que se passe um dia sem que me envergonhe de uma maneira ou de outra. Garanto-lhe que não se passará uma semana sem que ameace uma amizade ou relação com um cliente. É uma pequena gárgula mesquinha. E sabe o momento preciso – normalmente quando estou sob *stress*, ansioso ou assustado – para pôr a cabecinha feia de fora e deixar escapar uma afirmação lunática qualquer. Se me vir numa reunião a balbuciar como um, dizendo coisas que, mais tarde, desejaria nunca ter murmurado, é o tal *mini-eu*, o meu Idiota Interior que saiu da gaiola e me está a tentar tirar de uma situação tensa. Procure qualquer coisa para nos bater – em mim e no meu *alter ego* Idiota. Não pretendo defender a violência; na verdade, não posso fazer muito mais do que piadas sobre o meu Idiota Interior porque a violência contra ele seria violência contra mim. Só tenho de o manter satisfeito, envolvido, seguro e confiante. Então, e só então, se haverá de comportar razoavelmente bem. Mais ou menos como o seu Chefe Idiota, não é?

Não preciso de pôr isto em forma de parábola ou de fábula. Não há dúvida de que a verdade é difícil de se digerir quando é dita diretamente, mas podemos mastigar com cuidado e engolir antes de levar outro bocado à boca. Os cenários empresariais da vida real já são suficientemente loucos sem que os ficcione. Dito isto, no entanto, há algumas personagens compostas no livro, e algumas inventadas por mim para dar consistência a histórias factuais. Por isso, tirem-me da lista dos grandes e poderosos. Sou apenas um autor, um educador corporativo e orientador executivo que supervisiona as formações executivas na Partners International da cidade de Nova Iorque. Mas, no meio de tudo isto, tenho um assunto fascinante e transformador a abordar. Peço-vos, portanto, que apertem os cintos. O meu Idiota Interior é verdadeiro. Assim como o vosso.

É improvável que se comportem bem na viagem que estamos prestes a empreender.

## CONHEÇA-SE A SI PRÓPRIO

O autor John Irving aconselha os aspirantes a escritores a escreverem sobre o que conhecem. Publiquei cinco livros empresariais antes de perceber que ainda não tinha escrito do meu *ground zero* pessoal. Isso foi há mais de dez livros/novas edições. Agora, como naquela altura, em cima de uma pilha de destroços do que já foi uma casa com telhados de vidro, não me lembro de quem atirou a primeira pedra. Talvez tenha sido eu. Talvez não. Não importa. O atirar pedras tornou-se tão intenso que me esqueci da razão pela qual elas estavam a ser atiradas. Pois é. Afinal, lembro-me. Estava a apontar o dedo aos outros e a acusá-los de coisas das quais era igualmente, se não mais, culpado. Por cada pedra que atirava, uma ainda maior era-me atirada a mim. Sentia que as minhas acusações eram justas e que as críticas dos outros me vitimizavam. Desvalorizá-las era algo que me vinha naturalmente e me parecia certo. Aceitá-las parecia pouco natural e injusto. Só porque vivia numa casa com telhados de vidro, tal não significava que queria que os outros me vissem completamente. Ou queria?

## MI CASA ES SU CASA

Está a viver numa casa com telhados de vidro? Anda a acusar o Chefe Idiota de coisas das quais você próprio pode ser facilmente acusado? Não são perguntas fáceis. Nem são perguntas que costumamos fazer a nós próprios. É por isso que lho pergunto agora. As coisas que nos chateiam nos outros são, muitas vezes, as mesmas características irritantes que possuímos. Os nossos próprios defeitos são irritantes quando aparecem nas palavras e nas ações de outras pessoas, e são quase indescritivelmente irritantes quando ditos e feitos por alguém com poder e autoridade sobre nós.

Agora que os meus telhados de vidro foram estilhaçados, posso escrever sobre falsa confiança, falsa segurança e falso orgulho. Conheça-os a todos. Algures no começo, os meus fios foram trocados. Se não à nascença, pouco tempo depois. Terá sido da natureza ou da criação? Genética ou ambiente? Não importa. Agora rezo todos os dias por serenidade para aceitar a natureza e por coragem para mudar a criação. Como diz a oração de Reinhold Niebuhr, sabedoria é a capacidade de distinguir entre ambas. Pondo de parte toda a

atualização pessoal, não consigo evitar sentir-me um bocado confuso e perturbado por ninguém me ter explicado estas distinções até já ter estragado boa parte da minha vida. Mas também isso é culpa minha. Mais vale abaixar-me e agarrar noutra pedra.

## **NÃO SEJA UMA VÍTIMA DOS SEUS GATILHOS**

Quando pensa na palavra *gatilho*, pensa no cavalo de Roy Rogers ou naquele evento ou momento em que hostilidades e ressentimentos acumulados são detonados, explodindo e cobrindo as paredes da sala de conferências com todo o tipo de detritos tóxicos? Quem ou o quê preme o seu gatilho ou tende a despoletar a sua agressividade? Se fizer uma pausa e pensar nos seus ódios de estimação, nas idiosincrasias ou noutras coisas que causam desconforto, está a compilar um cesto de roupa suja de problemas pessoais que precisam de ser resolvidos. Isto é especialmente verdadeiro nos assuntos profissionais. As hipóteses de impedir que pessoas com poder e autoridade façam coisas que o levem a premir o seu gatilho são quase nulas. Coisas que outras pessoas fazem e dizem estão, normalmente, para além de tudo o que pode controlar ou mudar.

No entanto, disporá de bastante controlo quando o assunto for remover ou desarmar os gatilhos interiores, diminuindo, assim, a possibilidade de o seu Chefe Idiota ou dos seus colegas o chatearem. Este exercício de controlo da sua parte mudará toda a dinâmica entre si e o chefe, Idiota ou não. Desarmar os gatilhos interiores conscientemente é a melhor maneira de cultivar a imunidade contra crises de raiva, tensão e ansiedade. Ainda terá crises de raiva, tensão e ansiedade, mas já não haverão de consumi-lo. Porque deve importar-se com a quantidade de poder que um Idiota tem, quando não pode usá-lo para o irritar? Reduzir a capacidade de o Chefe Idiota o chatear, seja intencionalmente ou não, é uma tremenda, ou melhor, *fenomenal* forma de empoderamento pessoal. E, assim como a dignidade, ninguém lho tira.

### **Lidar com o puxador de gatilhos**

– Chamo-me John e sou um Idiota – digo ao grupo na enorme sala ladrilhada da cave da igreja todas as quartas-feiras às 19h00.

– Olá, John – repete o coro entre goles de café. Alguns dizem-no com clareza, como se quisessem dar-me as boas-vindas. Outros murmuram, como se o falar ininteligível mascarasse o facto de estarem ali presentes.