# A Selva Empresarial

## Uma fábula sobre como ter êxito na empresa

CENTROATLANTICO.PT

Mariana Ferrari

**Mariana Ferrari Quitano** tem mais de vinte anos de experiência internacional em marketing, comunicação, estratégia e inovação. Trabalhou em empresas e organismos multinacionais, alcançando cargos da maior relevância como o da Sub-Direcção Geral da ING em Espanha.

Depois de viver em várias cidades do mundo, esta cidadã norte-americana, nascida, no entanto, na Argentina, reside presentemente em Madrid.

Actualmente dirige uma empresa de consultoria em Inovação e desenvolve acções de formação e conferências para instituições académicas e não académicas.

# A Selva Empresarial

## Uma fábula sobre como ter êxito na empresa

Mariana Ferrari

CENTROATLANTICO.PT

# A Selva Empresarial
## Uma fábula sobre como ter êxito na empresa

**Autor:** Mariana Ferrari

**Editor:** Centro Atlântico

**Colecção:** Desafios

**Tradução:**
Carla Mendonça e Pedro Cotrim

**Revisão e *copydesk*:**
Catarina Nascimento Rodrigues

**Revisão técnica:**
Jorge Nascimento Rodrigues

**Capa:** Paulo Buchinho

**Impressão e acabamento:**
Papelmunde – SMG, Lda

1.ª edição: Outubro de 2007
ISBN: 978-989-615-053-2
Depósito Legal: 266.305/07

Centro Atlântico, Lda., 2007
Av. Dr. Carlos Bacelar, 968 – Esc. 1-A
4764-901 V. N. Famalicão, Portugal

Rua da Misericórdia, 76
1200-273 Lisboa, Portugal
Tel. 808 20 22 21
geral@centroatlantico.pt
www.centroatlantico.pt

Tradução autorizada da edição espanhola de «La Puta Vida Corporativa», publicada por Ediciones Granica, Copyright © 2007 por Mariana Ferrari e Edigrabel, S.A.
Reservados todos os direitos da versão portuguesa por Centro Atlântico, Lda.
Qualquer transmissão ou reprodução, incluindo fotocópia, só pode ser feita com autorização expressa dos editores da obra.

Marcas registadas: todos os termos mencionados neste livro conhecidos como sendo marcas registadas de produtos e serviços foram apropriadamente capitalizados. A utilização de um termo neste livro não deve ser encarada como afectando a validade de alguma marca registada de produto ou serviço.
O Editor e os Autores não se responsabilizam por possíveis danos morais ou físicos causados pelas instruções contidas no livro nem por endereços Internet que não correspondam ao pretendido.
Apesar de terem sido tomadas todas as precauções, podem ter existido falhas humanas ou técnicas na edição deste livro. Por essas, ou por quaisquer outras falhas eventualmente existentes quer o Editor quer a Autora não assumem qualquer responsabilidade.

# Índice


| | |
|---|---|
| Agradecimentos | 7 |
| Prólogo | 9 |
| Não se trata de liderança | 17 |
| No Reino das Laranjeiras | 21 |
| O Leopardo | 27 |
| Tempos de conspiração | 57 |
| Para alguns vale tudo... | 87 |
| Outros tentarão escapar | 107 |
| O «plano caranguejo» | 115 |
| O Coiote toma medidas | 133 |
| A Tigresa prepara-se | 137 |
| O Grande Dia | 145 |
| Nota da autora | 159 |

# Agradecimentos

Nada me fez mais feliz do que sentir que os meus sonhos, ilusões e alegrias foram partilhados por pessoas muito importantes para mim.

Os projectos que chegam a bom porto são alcançados devido ao trabalho, apoio e colaboração de muita gente. Ainda que um livro possa parecer um projecto individual, nunca o é realmente. Este livro foi editado graças ao apoio directo ou indirecto de muitas pessoas, em relação às quais tenho uma enorme dívida.

À minha prima Camila Enrich, que quase não conhecia, e que, sendo editora, se interessou logo por ler o primeiro capítulo e dar-me força para continuar. As suas observações profissionais e sempre carinhosas, ao longo de todo o processo, foram

de uma ajuda inestimável no momento de transformar este sonho em realidade.

Aos meus amigos, que leram com interesse os primeiros rascunhos deste livro para poderem contribuir com os seus comentários generosos: Alba Mier, Isabel Ferrari, Nuno Pais, Rafael de Ramón e Ralf Lothar.

Aos meus amigos muito queridos, que estiveram sempre por perto, a motivar-me e a interessar-se pelo desenvolvimento do livro: Ana O'Dogherty, Juan Herrera e Alvaro Meléndez Thacker.

Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos que, apesar da distância, estão sempre comigo, celebrando cada êxito e apoiando-me em cada fracasso. Especialmente a: Marga, Rosi, María del Mar, Marieta, Isabel, Cuqui, Tomás e Pablo.

Ao meu editor, Libório Manuel Silva, que se interessou pela publicação e divulgação deste livro em Portugal, país onde tenho muitos amigos e pelo qual nutro uma simpatia especial.

A todos os meus companheiros de trabalho ao longo dos meus mais de vinte anos de experiência profissional, que foram a fonte de inspiração para criar cada uma das personagens deste livro.

# Prólogo

As minhas frequentes viagens exigem-me várias horas de aeroporto que suporto com resignação com a ajuda de alguma literatura do género *negócios*, espécie *gestão empresarial*. Os meus colegas não apreciam muito este tipo de literatura, mas eu acho-a estimulante pela leveza e facilidade com que nos colocam no centro de um problema que, não sendo específico, não deixa de ser instrutivo, mesmo quando o trabalho que nos obriga a viajar nada tenha a ver com a gestão empresarial.

Espero que a fábula de Mariana Ferrari, que o leitor tem entre mãos, encontre o lugar que merece dentro dessa literatura. Uma vantagem que a embeleza é a de ser uma peça literária de mérito, não só pela riqueza lexical e correcção sintáctica,

mas também, sobretudo, por ter ritmo, intriga e até ironia suficientes para não se poder largar: lê-se de um só fôlego.

Mas estas virtudes não são os únicos aspectos a destacar no prólogo a **La puta vida corporativa**[1].

Vale a pena determo-nos noutras características que, para outros, seriam talvez defeitos: para mim, são claras virtudes. O título é categórico e contrasta com a banalidade aparente do subtítulo. Não se pode acreditar que Mariana vá colocar grande ênfase em como o leitor poderá escalar posições na sua carreira numa dada empresa; acredita-se, com mais facilidade, ir-se encontrar, nas páginas que compõem esta fábula, a observação, entre divertida e cansada, de alguém que sabe como progredir. Mas que fica aborrecida com a estupidez colectiva com a qual qualquer pessoa inteligente tropeça constantemente no mundo empresarial. É o sentido de humor e esta impaciência que sustentam o ritmo da fábula que a autora decidiu urdir no palco de uma tenuemente definida comunidade de marionetas, disfarçadas de animais que habitam um reino de regime aberto ou, melhor ainda, uma rede de reinos coordenados por mensageiros intriguistas.

Esta característica reticular permite distingui-la do didáctico, mas cansativo, **Triunfo dos Porcos**, de Orwell. Para Mariana, a grande empresa organizada em divisões na qual se

---

[1] Título na edição original em castelhano (N.T.).

desenvolve a acção não é uma parábola sobre o mundo hierárquico e estruturado que existe num Estado, entre o necessário e o castrador, mas sim uma metáfora de um mundo duvidoso que não se reconhece a si próprio na encruzilhada entre a autoridade e a empatia enquanto princípios gerais de organização.

Creio que o leitor concordará comigo no facto de Mariana ter testemunhado a emergência de uma transformação no estilo de alinhar incentivos que transita de uma primeira forma falocrática, baseada na autoridade, para outra mais ginocrática (passo a expressão), que está a aparecer em todo o seu esplendor e que substituirá essa autoridade pela coordenação espontânea. Uma transformação que fará desaparecer os profissionais pouco flexíveis e perante a qual irão resistir todos os que não se quiserem adaptar ou os que não conseguirem encontrar forças para tal.

Seria como se a autora desta fábula se tivesse apercebido da natureza dessa transformação, mas sofresse a maldição do pioneiro que não pode comunicar a sua visão das coisas sem levantar suspeitas. Por isso, o leitor não consegue libertar-se do desejo de conhecer quem sairá vencedor do torneio competitivo entre a emergente «Tigresa», que encarna as novas normas que orientam a coordenação espontânea, e o incumbente «Coiote», que incorpora uma arreigada sabedoria de um passado nada brilhante, que a autora – e também o autor deste prólogo –

sente como estando em perigo, mas que será capaz de, quem sabe, poder ganhar a última batalha... antes da derrota final.

Suponho que todos os que conhecem a trajectória profissional de Mariana no mundo do marketing e da comunicação não terão dificuldades em reconhecer como bem reais e pessoais são algumas das situações por ela retratadas. Para mim, no entanto, não são mais do que aquilo que se poderia designar como um «catálogo de truques pessoais», um directório de políticas individuais, significando o conjunto de subtilezas, estratégias, armadilhas, enganos, coligações instáveis, discórdias, simples traições, cooperação desesperada e competição dissimulada, todas muito típicas das lutas pelo poder. Da própria vida, inclusive.

Mas será esta vida um puro bordel? Não necessariamente, visto essas «casas de prazer» estarem melhor organizadas que outros géneros mais modernos de empresa, não porque tenham recorrido a auditorias externas, mas apenas porque a sua organização tem a resiliência que resulta de anos de experiência e não padece da fragilidade do planeamento.

A experiência acumulada de uma «Madame», o respeito que este capital das «casas da luz vermelha» em forma de sabedoria desperta nos clientes e nas suas pupilas ou pupilos, nada tem a ver com liderança, esse adereço frágil e obsoleto que, no entanto, é alardeado de forma orgulhosa por todos os especialistas em organização enquanto vêem os seus negócios a desmo-

ronar. A sabedoria acumulada de uma Xaviera Hollander[2] tem muito mais a ver com a contemplação serena da natureza humana na sua infinita diversidade. Se alguém quiser ter êxito dentro da empresa deveria tentar perceber que o mundo está a mudar e que a chave do sucesso numa gestão baseada na organização não está no poder em si mesmo, mas sim na forma de gerir o seu desaparecimento.

Para que o poder signifique alguma coisa é necessário que seja visto como indestrutível. Mas, hoje em dia, isso já não é possível em nenhum campo, seja na empresa, na política ou na guerra. Não existe uma arma definitiva, e quem acredita tê-la fará tudo para a manter, mesmo que isso implique a delapidação dos seus recursos, com a ilusão de, assim, continuar a obter, sob a forma de proveitos imerecidos, os imensos benefícios que anteriormente gerava esse poder, hoje em dia inútil.

A desculpa de que sem poder não existe ordem é um álibi, cuja falsidade foi desmascarada há já algum tempo. Existe uma certa ordem espontânea que floresce a partir da diversidade sustentada pela complementaridade das diferenças. É outro álibi disparatado pensar que, para que o poder vigente não

---

[2] Xaviera Hollander é uma antiga *call girl* e «Madame» de origem indonésia, no tempo colonial holandês. Ficou conhecida pela co-autoria do livro muito cru **The Happy Hooker: My Own Story**, de 1971. Desde essa altura, a antiga proxeneta tornou-se uma escritora e produziu peças de teatro em Amesterdão. Durante muitos anos escreveu «Call Me Madam», uma coluna na revista *Penthouse* (N.T.).

cometa abusos, o que faz falta é a famosa transparência – o que, neste caso mais actual, parece ter o objectivo de desviar a atenção do que não se quer que se veja, como no caso da famosa carta roubada do conto de Edgar Allan Poe que está, bem à frente do nariz, no meio do registo.

A transparência é um desiderato impossível que apenas poderia passar pela cabeça de um homem. Quando se trata de seres menos simples, como é o caso das mulheres, dá-se preferência à amizade, em vez da transparência, que funciona tanto em circunstâncias de coordenação, em alternativa à autoridade transparente, como para assinalar a honradez. E todos sabemos que a amizade se obtém pela consciência que os outros, tal como nós próprios, se esquecem que os amigos os podem liquidar.

O bom funcionamento de uma empresa, e da vida em sociedade, tem um segredo. Trata-se de ter poder e de nunca o exercer, visualizando a área de jogo de uma forma muito pouco tradicional. O mundo não é uma realidade que tenha de ser perfurada para dela se extraírem todas as suas riquezas subterrâneas. O mundo é mais como uma superfície que tem de ser explorada com a ingenuidade de uma criança e a prudência de quem leva uma navalha escondida na bota. Como a única forma de autoridade aceitável no mundo de hoje não é compatível com a apropriação de rendas indevidas, não existe lugar para trocas de ouro por colares de contas coloridas. Apenas se podem

repartir, mais ou menos equitativamente, os rendimentos obtidos de forma cooperativa.

Poderá parecer que estes comentários, tão contundentes quanto o título da fábula de Mariana, estão errados porque nada dizem sobre o problema que querem colocar. Com efeito, uma vez apresentadas as personagens, no meio das quais o leitor saberá e poderá reconhecer a que melhor lhe encaixa, a fábula transforma-se num *thriller*, numa luta entre duas facções rivais. Perguntamo-nos quem se manterá de pé depois da batalha final. Será a equipa da «Tigresa» composta por intelectuais sistémicos, por algum génio talentoso e alguns indivíduos velozes? Ou será a equipa veterana do «Coiote» a prevalecer, apoiada em bisbilhoteiros míopes, personagens com veneno fora de prazo e velhos manhosos outrora divertidos?

Eu já sei quem sairá vencedor, mas não o vou revelar.

Inteirem-se os leitores disso mesmo, acompanhando as personagens que Mariana criou com um certo fundo mordaz, mas ao mesmo tempo carinhoso, através do labirinto das suas vicissitudes. É uma viagem que decerto não vos decepcionará. Vão conhecer aborígenes de terras estranhas que vos irão obrigar a reflectir sobre vós próprios e poderão deleitar-se com intrigas e mistérios dignos do próprio Sherlock Holmes. Mas, acima de tudo, aprenderão sobre a natureza desta nossa espécie que pode não durar muito, mas que, enquanto dura, não tem nada de insípida e enfadonha. Os pensamentos com que Mariana abri-

lhanta cada capítulo dão mostras disso mesmo. Ela cita Pascal: «Os homens governam-se mais pelo capricho do que pela razão». E quem souber isto será o dono da nova espécie em que nos transformaremos.

JUAN URRUTIA ELEJALDE
Presidente do Conselho Editorial do jornal *Expansión*

## OUTROS LIVROS PUBLICADOS NESTA COLECÇÃO

**Diga Adeus à Teoria da Gestão**

**Sucesso para Durar**
Crie uma Vida com Sentido

**Portugal**
O Pioneiro da Globalização

**Choque do Futuro**
Mitos e Excessos

**Made in Índia**
A próxima superpotência económica e tecnológica

**Peter Drucker**
O essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão

**50 Gurus da Gestão para o séc. XXI**

**Made in China**
O maior palco da globalização no século XXI

www.centroatlantico.pt

Colecção Desafios

Um relato apaixonante sobre as lutas dentro das empresas ou organizações, cujas personagens – quase todas animais selvagens – farão os possíveis por alcançar o máximo poder. O leitor encontrará neste livro as figuras típicas de uma empresa retratadas em macacos trepadores, coiotes aldrabões, «tigresas» lutadoras, catatuas mexeriqueiras, mochos sábios e muitas outras, que irão dar cor a uma narrativa que tem mais realidade que ficção.

Perante a destituição inesperada de um soberano local, os leões do conselho deverão eleger um novo responsável. A competição desencadeia-se entre a velha guarda, para a qual os fins justificam os meios, e a nova guarda, muito mais sensata e transparente, que terá de escapar a todas as aldrabices dos seus companheiros para poder sobreviver e ter sucesso.

ISBN 978-989-615-053-2

*Mariana foi capaz de nos seduzir através de uma evocação imaginativa dessa «fauna empresarial». Todos os que vivem diariamente nesta 'selva' podem reconhecer, com um sentido de humor apurado, muitos dos colegas, e talvez até mesmo enfiem o barrete, quem sabe. Sem dúvida, um convite à reflexão para tornar as nossas empresas e organizações cada vez melhores.*

**Luís Álvarez**
Presidente da *British Telecom* para a EMEA
(Europa, Médio Oriente e África) e América Latina