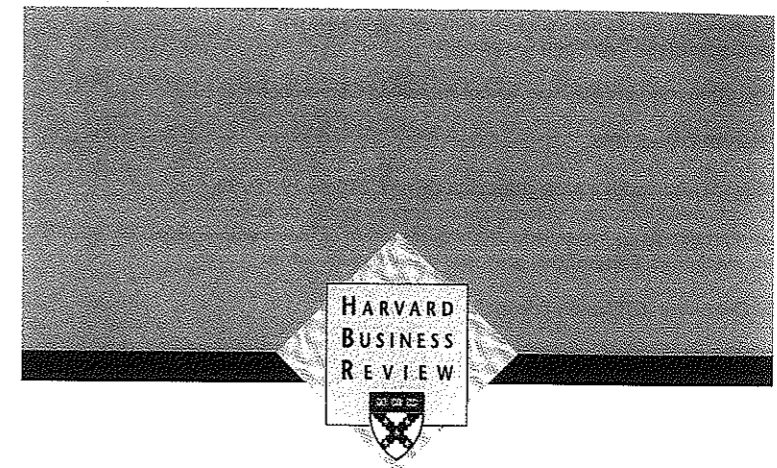




Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro e receba gratuitamente informações sobre os lançamentos e as promoções da Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo completo e últimos lançamentos em [www.campus.com.br](http://www.campus.com.br)



# LIDERANÇA

OS MELHORES ARTIGOS DA HARVARD BUSINESS REVIEW



## COMO GERENCIAR SEU CHEFE

*John J. Cabarro e John P. Kotter*



*P*ara muitas pessoas, a expressão *gerenciar seu chefe* pode parecer incomum ou suspeita. Devido à tradicional ênfase de cima para baixo na maioria das organizações, não é óbvio por que você precisa gerenciar relacionamentos de baixo para cima — a menos, claro, que você o faça por motivos pessoais ou políticos. Mas não estamos nos referindo a manobras políticas ou arrivismo. Estamos utilizando o termo para significar o processo de trabalhar conscientemente com seu superior para obter os melhores resultados possíveis para você, seu chefe e a empresa.

Estudos recentes sugerem que gerentes eficientes despendem tempo e esforço para gerenciar não só relacionamentos com seus subordinados, mas também com seus chefes. Estes estudos também demonstram que esse aspecto essencial do gerenciamento é às vezes ignorado por gerentes talentosos e agressivos. De fato, alguns gerentes que supervisionam de modo ativo e eficiente subordinados, produtos, mercados e tecnologias, assumem uma postura de reação quase passiva quando confrontados com seus chefes. Esse tipo de postura quase sempre fere a eles próprios e às suas empresas.

Se você tem alguma dúvida da importância de gerenciar seu relacionamento com seu chefe ou de como é difícil fazer isso de modo eficiente, acompanhe esta triste porém notável história:

Frank Gibbons era um industrial conhecido por sua genialidade no setor em que atuava, e, por qualquer padrão de lucro que fosse medido, um executivo muito eficiente. Em 1973, suas forças o impeliram à posição de vice-presidente de produção da segunda e mais lucrativa empresa de seu setor. Entretanto, Gibbons não era um bom gerente de pessoas. Ele sabia disso, assim como outras pessoas dentro de sua empresa e do setor em que atuava. Reconhecendo essa fraqueza, o presidente se certificou de que aqueles que se reportavam a Gibbons eram bons em trabalhar com pessoas e podiam compensar as limitações dele. O esquema deu certo.

Em 1975, Philip Bonnevie foi promovido para um cargo subordinado ao de Gibbons. Mantendo o padrão anterior, o presidente selecionou Bonnevie porque ele tinha um excelente currículo e boa reputação quanto a relacionar-se com pessoas. Contudo, ao fazer essa seleção, o presidente deixou de notar que, em sua rápida ascensão dentro da organização, Bonnevie sempre tivera chefes que variavam de bons a excelentes. Olhando em retrospecto, Bonnevie admite que jamais havia pensado que gerenciar seu chefe fosse parte de seu trabalho.

Quatorze meses depois de começar a trabalhar para Gibbons, Bonnevie foi demitido. Durante aquele mesmo trimestre, a empresa reportou um prejuízo líquido pela primeira vez em sete anos. Muitos daqueles que acompanharam esses acontecimentos de perto dizem que não entenderam realmente o que havia acontecido. Mas de uma coisa se sabe ao certo: enquanto a empresa estava lançando um grande e novo produto — um processo que exigia que os grupos de vendas, engenharia e fabricação coordenassem decisões com muito cuidado —, aconteceu toda uma série de erros de comunicação e sentimentos negativos entre Gibbons e Bonnevie.

Por exemplo, Bonnevie afirma que Gibbons sabia e havia aceitado sua decisão de utilizar um novo tipo de maquinário para fabricar o novo produto; Gibbons jura que não. Além disso, Gibbons afirma que havia deixado claro a Bonnevie que o lançamento do produto era importante demais para a empresa assumir um grande risco em curto prazo.

Como resultado desses erros de comunicação, o planejamento desandou; foi construída uma nova fábrica que não podia produzir o novo produto projetado pela engenharia, no volume desejado pelas vendas, a um custo acordado pelo comitê executivo. Gibbons culpou Bonnevie pelo erro. Bonnevie culpou Gibbons.

Claro que poderíamos argumentar que o problema aqui foi provocado pela incapacidade de Gibbons em gerenciar seus subordinados. Mas podemos defender da mesma maneira a hipótese de que o problema estava relacionado à incapacidade de Bonnevie em gerenciar seu chefe. Lembre-se, Gibbons não estava tendo dificuldades com qualquer outro subordinado. Além do mais, considerando o preço que Bonnevie pagou (ser demitido e ter a reputação no setor gravemente manchada), não havia muito consolo em se dizer que o problema era que Gibbons não tinha muito jeito para gerenciar subordinados. Todo mundo já sabia disso.

Nós acreditamos que a situação poderia ter tido um desfecho diferente se Bonnevie tivesse tentado compreender melhor Gibbons e gerenciar seu relacionamento com ele. Neste caso, a incapacidade em gerenciar de baixo para cima teve um custo bastante alto. A empresa perdeu entre US\$2 milhões e US\$5 milhões, e a carreira de Bonnevie foi, pelo menos temporariamente, prejudicada. Casos muito menos significativos porém semelhantes a este provavelmente ocorrem com regularidade em todas as grandes corporações, e o efeito cumulativo pode ser muito destrutivo.

### Interpretando errado o relacionamento chefe-subordinado

As pessoas costumam ignorar histórias como a que acabamos de contar como sendo simplesmente casos de conflito de personalidade. Como duas pessoas podem, ocasionalmente, ser psicológica ou temperamentalmente incapazes de trabalhar juntas, pode ser uma descrição adequada. Mas descobrimos que, freqüentemente, um conflito de personalidade é apenas parte do problema — às vezes uma parte muito pequena.

Bonnevie não tinha apenas uma personalidade diferente de Gibbons, ele também tinha criado suposições e expectativas irreais quanto à própria natureza dos relacionamentos chefe-subordinado. Naquele caso específico, ele não reconheceu que seu relacionamento com Gibbons envolvia *dependência mútua* entre dois seres humanos *falíveis*. Se não conseguir reconhecer isso, um gerente tenta evitar gerenciar seu relacionamento com o chefe ou então o gerencia de modo ineficiente.

Algumas pessoas se comportam como se seus chefes não fossem muito dependentes deles. Elas não conseguem ver o quanto o chefe precisa de ajuda e de cooperação para fazer o trabalho de modo eficiente. Essas pessoas se recusam a reconhecer que o chefe pode ficar muito magoado com as ações delas e que precisa de cooperação, subordinação e honestidade da parte delas.

Outras pessoas não se vêem como muito dependentes de seus chefes. Elas não gostam de falar de quanta ajuda e informação precisam do chefe para executar bem seus próprios trabalhos. Esta visão superficial é particularmente perigosa quando o trabalho e as decisões de um gerente afetam outras partes da organização, como foi o caso de Bonnevie. O chefe imediato de um gerente pode desempenhar um papel fundamental vinculando o gerente ao resto da organização, certificando-se de que as prioridades do gerente sejam consistentes com as necessidades da organização e assegurando os recursos de que o gerente precisa para ter

um bom desempenho. Mas alguns gerentes precisam ver a si mesmos como praticamente auto-suficientes, como se não precisassem das informações e recursos fundamentais que um chefe pode fornecer.

Muitos gerentes, como Bonnevie, supõem que o chefe saberá, num toque de mágica, de que informações ou ajuda seus subordinados precisam e fornecerá isso a eles. Claro que alguns chefes têm grande percepção quanto ao trabalho de seus subordinados, mas é perigoso e irreal que um gerente espere isso de todos os chefes. Uma expectativa mais razoável que os gerentes podem ter é a de uma ajuda modesta. Afinal, os chefes são apenas humanos. A maioria dos gerentes realmente eficientes aceita esse fato e assume a maior parcela de responsabilidade por suas próprias carreiras e desenvolvimento. Eles próprios buscam as informações e ajuda de que precisam, em vez de ficarem dependentes de seus chefes.

À luz destes fatos, achamos que gerenciar uma situação de dependência mútua entre seres humanos falíveis requer o seguinte:

1. Que você tenha uma boa compreensão da outra pessoa e de si mesmo, especialmente no tocante a forças, fraquezas, estilos de trabalho e necessidades.
2. Que você utilize essas informações para desenvolver e gerenciar um relacionamento de trabalho saudável — que seja compatível com os estilos de trabalho e os ativos de ambas as pessoas, que seja caracterizado por expectativas mútuas e que atenda às necessidades mais fundamentais da outra pessoa. Esta combinação é essencialmente o que temos visto gerentes altamente eficientes fazer.

### Como entender seu chefe

Gerenciar seu chefe exige que você obtenha uma compreensão dele e do contexto em que ele trabalha, bem como a situação em que você

mesmo está inserido. Todos os gerentes fazem isso de alguma maneira, mas a maioria nem sempre de forma abrangente o bastante.

No mínimo, você precisa apreciar as metas e as pressões de seu chefe, as forças e fraquezas dele. Quais os objetivos organizacionais e pessoais de seu chefe, e quais as pressões que ele enfrenta, especialmente as que vêm do próprio chefe dele e de outros do mesmo nível? Quais os pontos fracos e os pontos cegos de seu chefe? Qual é o estilo preferido de trabalho dele? Seu chefe gosta de obter informações por meio de memorandos, reuniões formais ou telefonemas? Ele produz melhor sob tensão ou tenta minimizá-la?

Sem essas informações, um gerente faz um voo cego ao lidar com seu chefe, e conflitos desnecessários, erros de comunicação e problemas se tornam inevitáveis.

Em uma situação que estudamos, um gerente de marketing de primeira linha com um desempenho acima da média foi contratado por uma empresa como vice-presidente “para endireitar os problemas de marketing e de vendas”. A empresa, que estava apresentando dificuldades financeiras, havia sido adquirida recentemente por uma corporação maior. O presidente estava ansioso para dar a volta por cima e deu ao novo vice-presidente de marketing carta branca — pelo menos no começo. Com base em sua experiência anterior, o novo vice-presidente diagnosticou corretamente que seria necessária uma fatia maior de mercado para a empresa, e que um gerenciamento de produtos mais forte era exigido para que isso pudesse acontecer. Seguindo essa lógica, ele tomou uma série de decisões ligadas a preço, com o objetivo de aumentar os negócios de grande volume.

Entretanto, quando as margens de lucro caíram e a situação financeira não melhorou, o presidente aumentou a pressão sobre o novo vice-presidente. Acreditando que a situação acabaria se corrigindo sozinha à medida que a empresa ganhasse uma fatia maior de mercado, o vice-presidente resistiu à pressão.

Quando, lá pelo segundo trimestre, as margens de lucro continuaram a cair, o presidente assumiu o controle direto sobre todas as decisões envolvendo preços e colocou todos os itens em um nível determinado de margem de lucro, independente de volume. O novo vice-presidente começou a se achar coibido pelo presidente, e a relação de ambos se deteriorou. Na verdade, o vice-presidente achou o comportamento do presidente algo bizarro. Infelizmente, o novo esquema de preços do presidente também não conseguiu fazer com que as margens de lucro melhorassem, e no quarto trimestre, tanto o presidente quanto o vice foram demitidos.

O que o novo vice-presidente não chegou a saber em tempo é que o aprimoramento do marketing e das vendas havia sido apenas *uma* das metas do presidente. Sua meta mais imediata havia sido a de tornar a empresa mais lucrativa — e rápido.

Outra coisa de que o vice-presidente não tinha se dado conta era que seu chefe estava concentrado nessa prioridade de curto prazo não só por motivos de negócios, mas por questões pessoais também. O presidente havia sido um grande defensor da aquisição dentro da empresa-mãe, e sua credibilidade pessoal estava em jogo.

O vice-presidente cometera três erros básicos. Ele aceitou as informações que lhe eram fornecidas sem verificá-las, fez suposições em áreas sobre as quais não tinha informações, e — o que provocou mais estragos — nunca tentou de modo ativo esclarecer quais eram os objetivos de seu chefe. Como resultado, acabou efetuando ações que na verdade entraram em conflito com as prioridades e os objetivos do presidente.

Gerentes que trabalham de modo efetivo com seus chefes não se comportam dessa maneira. Eles procuram informações sobre as metas do chefe e seus problemas e pressões. Eles ficam em alerta para oportunidades de questionar o chefe e outros ao seu redor para testar suas suposições. Eles prestam atenção a pistas no comportamento do chefe. Embora seja imperativo que eles façam isso especialmente quando co-

meçam a trabalhar com um novo chefe, gerentes eficientes também fazem isso com frequência porque reconhecem essas prioridades e se preocupam com as mudanças.

Ser sensível ao estilo de trabalho de um chefe pode ser fundamental, especialmente quando o chefe é novo. Por exemplo, um novo presidente que era organizado e formal em sua abordagem substituiu um homem que era informal e intuitivo. O novo presidente trabalhava melhor quando recebia relatórios por escrito. Ele também preferia reuniões formais com agendas definidas.

Um de seus gerentes de divisão percebeu essa necessidade e trabalhou com o novo presidente para identificar os tipos e a frequência da informação e dos relatórios que o presidente queria. Esse gerente também fazia questão de enviar informações de bastidores e pequenas agendas antecipadamente antes de suas discussões. Descobriu que, com esse procedimento, suas reuniões eram sempre bastante eficientes. Outro resultado interessante: ele descobriu que, com uma preparação adequada, seu novo chefe ainda era mais eficiente em resolver problemas por meio de brainstorming do que seu predecessor intuitivo.

Em contraste, outro gerente de divisão nunca conseguiu compreender completamente como o estilo de trabalho do novo chefe diferia do de seu predecessor. Para sua sensibilidade, esse estilo era controlador demais. Como resultado, ele raramente enviava ao novo presidente as informações de bastidores de que ele precisava, e o presidente nunca se sentia totalmente preparado para reuniões com esse gerente. Na verdade, quando eles se reuniam, o presidente passava grande parte do tempo tentando obter informações às quais achava que já deveria ter tido acesso. O chefe achava essas reuniões frustrantes e ineficientes, e o subordinado com frequência se via sem respostas para as perguntas que o presidente fazia. Isto acabou provocando o pedido de demissão desse gerente de divisão.

A diferença entre os dois gerentes de divisão descritos acima não era somente de habilidade ou mesmo de adaptabilidade: um dos ho-

mens era mais sensível ao estilo de trabalho e às implicações das necessidades de seu chefe do que o outro.

### Como compreender a si mesmo

O chefe é apenas uma das metades de um relacionamento. Você é a outra metade, bem como a parte sobre a qual você tem mais controle direto. Desenvolver um relacionamento de trabalho eficiente requer, portanto, que você conheça suas próprias necessidades, forças e fraquezas, e seu estilo pessoal.

Você não vai mudar nem sua estrutura básica de personalidade nem a de seu chefe. Mas você pode se dar conta do que há em você que impede ou facilita o trabalho com seu chefe e, com essa percepção, efetuar ações que tornem o relacionamento mais eficiente.

Por exemplo, em um dos casos que observamos, um gerente e seu superior entravam em conflito sempre que discordavam. A reação típica do chefe era reforçar sua posição e enfatizá-la. A reação do gerente era a de entrar no jogo e intensificar a força de seu argumento. Ao fazer isso, ele canalizava sua raiva para fazer críticas mais afiadas às inconsistências lógicas que via nas suposições de seu chefe. Por sua vez, seu chefe ficava ainda mais inflexível em sua posição original. Previsivelmente, o resultado desse círculo vicioso era que o subordinado evitava sempre que possível qualquer tópico que pudesse colocá-lo em conflito com seu chefe.

Ao discutir esse problema com seus colegas, o gerente descobriu que sua reação ao chefe era típica do modo como ele costumava reagir a contra-argumentos — mas com uma diferença. Sua reação deixava seus colegas intimidados, mas não seu chefe. Como suas tentativas de discutir o problema com o chefe não tiveram sucesso, ele concluiu que a única maneira de mudar a situação era lidando com suas próprias reações instintivas. Sempre que os dois chegavam a um impasse, ele percebia a pró-

pria impaciência e sugeria um intervalo para pensarem melhor antes de retomar a discussão. Normalmente, quando faziam isso, conseguiam digerir suas diferenças e eram mais capazes de trabalhá-las.

Obter esse nível de autoconsciência e tomar atitudes a partir dela é difícil mas não impossível. Por exemplo, refletindo sobre suas experiências passadas, um jovem gerente aprendeu que não era muito bom em lidar com questões difíceis e emocionais envolvendo pessoas. Como ele não gostava dessas questões e percebia que suas reações instintivas a elas quase nunca eram muito boas, desenvolveu o hábito de consultar seu chefe sempre que um problema desse tipo surgia. As discussões dos dois sempre traziam à tona idéias e abordagens que o gerente não havia levado em conta. Em muitos casos, elas também identificavam ações específicas que o chefe poderia efetuar para ajudar.

Embora um relacionamento superior-subordinado seja de dependência mútua, ele também é um relacionamento no qual o subordinado costuma ser mais dependente do chefe do que o contrário. Esta dependência resulta inevitavelmente numa situação em que o subordinado sente um certo grau de frustração, às vezes raiva, quando suas ações ou opções são restringidas pelas decisões de seu chefe. Isto é normal e acontece com os melhores relacionamentos. A forma como um gerente lida com essas frustrações depende em grande parte de sua predisposição para com a dependência a figuras de autoridade.

A reação instintiva de algumas pessoas sob essas circunstâncias é se ressentir da autoridade do chefe e se rebelar contra as decisões dele. Às vezes, uma pessoa leva um conflito para além do que seria adequado. Vendo o chefe quase como um inimigo institucional, este tipo de gerente irá muitas vezes, sem se dar conta, lutar com ele simplesmente por lutar. As reações do subordinado a obstáculos costumam ser fortes e às vezes impulsivas. Ele vê o chefe como alguém que, por força do ofício, é um impedimento ao progresso, um obstáculo que precisa ser contornado ou, na melhor das hipóteses, tolerado.

Psicólogos chamam esse padrão de reações de comportamento contradependente. Embora uma pessoa contradependente seja difícil de gerenciar para a maioria dos superiores e normalmente tenha um histórico de relacionamentos tensos com estes, esse tipo de gerente é capaz de ter ainda mais problemas com um chefe que tenha tendências de controle ou autoritarismo. Quando o gerente age motivado por seus sentimentos negativos, muitas vezes de forma sutil e não-verbal, o chefe às vezes acaba se tornando o inimigo. Sentindo a hostilidade latente do subordinado, o chefe perde a confiança no subordinado ou na capacidade de julgamento dele e passa a se comportar de forma ainda menos aberta.

Paradoxalmente, um gerente com esse tipo de predisposição costuma ser um bom gerente de seu pessoal. Ele muitas vezes irá parar o que estiver fazendo para conseguir apoio para eles, e não hesitará em ir à luta para defendê-los.

No outro extremo, estão gerentes que engolem a raiva e se comportam de maneira bastante obediente quando o chefe toma o que eles sabem que é uma decisão ruim. Esses gerentes concordarão com um chefe mesmo quando uma discordância seria bem-vinda, ou quando o chefe poderia alterar facilmente uma decisão se recebesse mais informações. Como as reações deles não têm relação com a situação específica, acabam parecendo uma reação tão exagerada quanto a dos gerentes contradependentes. Em vez de verem o chefe como um inimigo, essas pessoas negam sua raiva — o outro extremo — e tendem a ver o chefe como se ele fosse um pai sábio que sabe o que é melhor, que assume a responsabilidade pelas carreiras deles, os treina em tudo o que precisam saber e os protegem de colegas ambiciosos demais.

Tanto a contradependência quanto a superdependência levam os gerentes a alimentar visões nada realistas do que é um chefe. Ambas as visões ignoram que a maioria dos chefes, assim como todo mundo, é imperfeita e falível. Eles não têm tempo ilimitado, conhecimento enciclopédico ou percepção extra-sensorial, nem são inimigos do mal. Eles

têm suas próprias pressões e preocupações que às vezes entram em conflito com os desejos do subordinado — e muitas vezes por bons motivos.

Alterar as predisposições para com a autoridade, especialmente nos extremos, é quase impossível sem um tratamento psicoterápico intensivo (a teoria e a pesquisa psicanalíticas sugerem que essas predisposições estão profundamente arraigadas na personalidade e na criação de uma pessoa). Entretanto, ter consciência desses extremos e da distância entre eles pode ser de grande utilidade para compreender para que lado se inclinam suas próprias predisposições e quais as implicações resultantes de sua tendência a se comportar em relação ao seu chefe.

Se, por um lado, você acredita que tem alguma tendência para a contradependência, poderá compreender e até mesmo prever quais serão suas reações e super-reações prováveis. Se, por outro lado, você acha que tem alguma tendência para a superdependência, poderá questionar até que ponto seu excesso de obediência ou incapacidade de confrontar diferenças reais pode estar fazendo com que você e seu chefe sejam menos eficientes.

### Como desenvolver e gerenciar o relacionamento

Com uma clara compreensão de seu chefe e de você mesmo, você *normalmente* pode estabelecer uma maneira de trabalharem juntos que seja adequada para os dois, que seja caracterizada por expectativas mútuas bem definidas, e que ajude ambos a serem mais produtivos e eficientes. A “Lista de verificação para o gerenciamento de seu chefe” (no final deste artigo) resume algumas coisas que compõem um relacionamento desse tipo. Abaixo, relacionamos outras.

#### ESTILOS DE TRABALHO COMPATÍVEIS

Acima de tudo, um bom relacionamento de trabalho com um chefe acomoda diferenças nos estilos de trabalho. Por exemplo, em uma das

situações que estudamos, um gerente (que tinha um relacionamento relativamente bom com seu superior) percebeu que, durante reuniões, seu chefe costumava ficar desatento e às vezes agressivo. O próprio estilo do subordinado tendia a ser discursivo e digressivo. Muitas vezes, ele divergia do tópico em questão para lidar com fatores paralelos, abordagens alternativas e coisas do gênero. Seu chefe preferia discutir problemas com um mínimo de detalhes paralelos e ficava impaciente e distraído sempre que seu subordinado se desviava do assunto imediato.

Reconhecendo essa diferença de estilo, o gerente foi ficando mais sucinto e direto durante as reuniões com seu chefe. Para ajudá-lo a fazer isso, antes das reuniões ele desenvolvia agendas resumidas que usava como guia. Sempre que achava que era necessário fazer uma digressão, explicava por quê. Esta pequena alteração em seu estilo tornou essas reuniões mais eficientes e bem menos frustrantes para ambos.

Subordinados podem ajustar seus estilos em resposta ao método preferido de seus chefes para receber informações. Peter Drucker divide chefes em “ouvintes” e “leitores”. Alguns chefes gostam de obter informações na forma de relatórios para poderem lê-las e estudá-las. Outros trabalham melhor com informações e relatórios apresentados pessoalmente, para que possam fazer perguntas. Como Drucker aponta, as implicações são óbvias. Se seu chefe é um ouvinte, você deve apresentar um *briefing* para ele em pessoa, e *depois* enviar um memorando como acompanhamento. Se seu chefe é um leitor, você deve abordar itens ou proposta importantes em um memorando ou relatório, e *depois* discuti-los.

Outros ajustes podem ser feitos de acordo com o estilo de tomada de decisões do chefe. Alguns chefes preferem ser envolvidos nas decisões e nos problemas à medida que eles aparecem. Estes são gerentes de alto envolvimento, que gostam de estar por dentro da operação. Normalmente, as necessidades deles (e as suas também) são mais bem atendidas se você consultá-los nessas ocasiões. Um chefe que tem a necessidade de se envolver, irá se envolver de uma forma ou de outra, portanto existem



vantagens em incluí-lo em sua iniciativa. Outros chefes preferem delegar: eles não querem se envolver. Esperam que você vá até eles com grandes problemas e os informe sobre qualquer mudança importante.

Criar um relacionamento compatível também envolve aproveitar as forças um do outro e compensar as fraquezas de cada um. Como sabia que o chefe — o vice-presidente de engenharia — não era muito bom no monitoramento dos problemas de seus empregados, um dos gerentes que estudamos decidiu fazer isso por conta própria. Era uma jogada arriscada: os engenheiros e técnicos eram todos sindicalizados, a empresa trabalhava com contratos com clientes e havia passado por uma difícil greve pouco tempo antes.

O gerente trabalhou lado a lado com seu chefe, junto com o pessoal do departamento de cronogramas e a equipe do departamento de pessoal, para garantir que problemas potenciais fossem evitados. Ele também desenvolveu um esquema informal por meio do qual seu chefe analisaria com ele qualquer mudança proposta nas políticas de pessoal e de atribuição de tarefas antes de efetuar qualquer ação. O chefe deu valor aos seus conselhos e deu o devido crédito ao seu subordinado pelo aprimoramento do desempenho da divisão e do ambiente no gerenciamento da força de trabalho.

#### EXPECTATIVAS MÚTUAS

O subordinado que supõe passivamente que sabe o que o chefe espera dele tem um problema nas mãos. Claro que alguns superiores explicitarão suas expectativas com clareza e muitos detalhes. Mas a maioria não faz isso. E embora muitas corporações tenham sistemas que fornecem uma base para comunicar expectativas (como processos formais de planejamento, análises de planejamento de carreira e análise de avaliação de desempenho), esses sistemas nunca funcionam com

perfeição. Além disso, entre essas análises formais, as expectativas mudam invariavelmente.

Em última análise, acaba sendo do subordinado a responsabilidade de descobrir quais são as expectativas do chefe. Elas podem ser amplas (como: sobre que tipo de problemas o chefe deseja ser informado, e quando?) ou muito específicas (por exemplo, saber a data prevista para a finalização de um projeto particular e que tipo de informação o chefe precisa nesse meio tempo).

Ter um chefe com tendência a ser meio vago ou não-explicito na hora de expressar expectativas pode ser difícil. Mas os gerentes eficientes acham maneiras de obter esse tipo de informação. Alguns irão elaborar um memorando detalhado abordando aspectos centrais de seu trabalho e, em seguida, irão enviá-lo ao chefe para aprovação. Depois, preparam uma discussão na qual repassam cada item do memorando. Uma discussão desse tipo costuma fazer com que praticamente todas as expectativas do chefe venham à tona.

Outros gerentes eficientes lidarão com um chefe que não deixa claro o que quer iniciando uma série de discussões informais sobre “bom gerenciamento” e “nossos objetivos”. Outros ainda acharão informações úteis de modo mais indireto, por meio de pessoas que já trabalharam para o chefe e dos sistemas formais de planejamento nos quais o chefe assume compromissos com o superior dele. A abordagem escolhida, naturalmente, dependerá de sua compreensão do estilo de chefe.

Desenvolver um conjunto gerenciável de expectativas mútuas também exige que você comunique suas expectativas ao chefe, descubra se elas são realistas e o influencie para que ele aceite aquelas que são importantes para você. Ser capaz de influenciar o chefe para que ele valorize suas expectativas pode ser de importância particular se o chefe for uma pessoa cujo desempenho é acima da média. Um chefe desse tipo frequentemente criará padrões altos fora da realidade, e precisará de alguém que coloque seus pés no chão.

## UM FLUXO DE INFORMAÇÃO

A quantidade de informação de que um chefe precisa com relação ao que um subordinado está fazendo irá variar de modo significativo, dependendo do estilo do chefe, da situação na qual ele se encontra e da confiança que ele deposita no subordinado. Mas não é incomum que um chefe precise de mais informações do que o subordinado na maioria das vezes lhe fornece ou que o subordinado pense que o chefe sabe mais do que ele na realidade sabe. Gerentes eficientes reconhecem que provavelmente subestimam o que seus chefes precisam saber e se certificam de encontrar maneiras de mantê-los informados por meio de processos adequados a seus estilos.

Gerenciar o fluxo de informação de baixo para cima é particularmente difícil se o chefe não gosta nem de ouvir falar em problemas. Embora muita gente negue, os chefes costumam dar sinais de que só desejam ouvir boas notícias. Eles mostram um grande desprazer — geralmente de modo não-verbal — quando alguém lhes leva um problema. Ignorando as realizações individuais, eles podem até mesmo avaliar de modo mais favorável os subordinados que não lhes trouxeram problemas.

Mesmo assim, para o bem da organização, do chefe e do subordinado, qualquer pessoa em nível hierarquicamente superior precisa estar ciente do que vai mal, tanto quanto do que vai bem. Alguns subordinados, ao lidar com um chefe que só gosta de boas notícias, encontram meios indiretos de lhes passar as informações necessárias; mediante, por exemplo, um sistema de gestão da informação. Outros fazem questão de que os problemas em potencial, seja na forma de surpresas agradáveis, seja na forma de más notícias, sejam comunicados imediatamente.

## SUBORDINAÇÃO E HONESTIDADE

Poucas coisas são mais prejudiciais para um chefe do que um subordinado com o qual ele não pode contar, em cujo trabalho ele não

pode confiar. Quase ninguém é intencionalmente insubordinado, mas muitos gerentes o são inadvertidamente porque não conseguem ver ou não têm certeza quanto às prioridades do chefe. Um comprometimento com um prazo de entrega otimista pode agradar a um superior em curto prazo, mas se tornar fonte de desagrado caso não seja honrado. É difícil para um chefe confiar em um subordinado que vive atrasando *deadlines*. Como definiu um presidente (ao descrever um subordinado): “Eu preferia que ele fosse mais consistente, mesmo que produzisse menos produtos de sucesso — pelo menos eu poderia confiar nele.”

E a maioria dos gerentes também não é intencionalmente desonesta com seus chefes. Mas é fácil ocultar a verdade e diminuir a importância das questões. As preocupações do presente muitas vezes se tornam problemas-surpresa no futuro. É quase impossível para os chefes trabalharem de modo eficiente se eles não puderem contar com uma avaliação razoavelmente precisa por parte de seus subordinados. Como isso solapa a credibilidade, a desonestidade é talvez a característica mais problemática que um subordinado pode ter. Sem um nível básico de confiança, um chefe se sente obrigado a verificar todas as decisões de um subordinado, o que torna difícil delegar tarefas.

## O BOM USO DO TEMPO E DOS RECURSOS

Seu chefe provavelmente tem um estoque tão limitado de tempo, energia e influência quanto você. Cada solicitação que você faz a seu chefe consome um pouco mais desses recursos, portanto uma atitude inteligente é utilizá-los de modo seletivo. Isso pode parecer óbvio, mas muitos gerentes gastam o tempo de seus chefes (e um pouco da própria credibilidade) com questões relativamente triviais.

Um vice-presidente teve de se esforçar muito para conseguir que seu chefe demitisse uma secretária intrometida de outro departamento. Seu chefe precisou utilizar uma dose considerável de influência para fa-

zer isso. Lógico que o chefe do outro departamento não ficou satisfeito. Posteriormente, quando o vice-presidente quis abordar problemas mais importantes, encontrou dificuldades. Utilizando suas fichas em uma questão relativamente trivial, ele havia tornado mais difícil para ele e seu chefe a realização de metas mais importantes.

Sem dúvida, alguns subordinados irão lamentar que, acima de todas as suas outras tarefas, eles também precisam despendar tempo e energia para gerenciar seus relacionamentos com seus chefes. Esses gerentes não conseguem perceber a importância dessa atividade e como ela pode simplificar seus trabalhos eliminando problemas potencialmente graves. Gerentes eficientes reconhecem que esta parte de seu trabalho é legítima. Vendo a si mesmos como responsáveis, em última instância, pelas coisas que conseguem em uma organização, eles sabem que precisam estabelecer e gerenciar relacionamentos com todos de quem dependem — e isso inclui o chefe.

---

### Lista de verificação para o gerenciamento de seu chefe

Certifique-se de que compreende seu chefe e o contexto em que ele trabalha, incluindo:

- Metas e objetivos
- Pressões
- Forças, fraquezas, pontos cegos
- Estilo de trabalho preferido

Avalie a si mesmo e suas necessidades, incluindo:

- Forças e fraquezas
- Estilo pessoal
- Predisposição a depender de figuras de autoridade

Desenvolva e mantenha um relacionamento que:

- Seja adequado às suas necessidades e estilos
- Seja caracterizado por expectativas mútuas
- Mantenha seus chefes informados
- Seja baseado em subordinação e honestidade
- Utilize de modo seletivo o tempo e os recursos de seu chefe

---

### Comentário retrospectivo

“Quando escrevemos este artigo, no final de 1979, a idéia de gerenciar seu chefe era um conceito ilegítimo”, lembra John Gabarro. “A não ser por um artigo que Peter Drucker havia escrito quase 20 anos antes, não havia nada a respeito na literatura de administração.” Na época, Gabarro e o co-autor John Kotter estavam trabalhando juntos em comportamento organizacional na Harvard Business School. Realizando tipos muito diferentes de pesquisa de campo sobre gerentes eficientes, ambos descobriram que gerenciar o próprio chefe é crucial para o sucesso. Então, imediatamente acrescentaram esse tema ao curso deles.

O foco de John Kotter era no que significa o trabalho de um gerente geral e como fazê-lo de modo eficiente. Ele estava descobrindo que bons gerentes gerais não só conseguiam gerenciar de cima para baixo como também eram eficientes em relacionamentos laterais com seus colegas e no trabalho com seus superiores. John Gabarro havia descoberto que os gerentes eficientes lidavam igualmente bem com relacionamentos laterais, de baixo para cima e de cima para baixo. Ele desenvolveu quatro estudos de caso intensivos sobre como um gerente novo assume seu cargo, posteriormente confirmados por 17 casos em seu best-seller de 1987, *The Dynamics of Taking Charge* (HBS Press).

Primeiro, os dois jovens membros do corpo docente juntaram suas notas sobre como gerenciar seu chefe para ensinar alunos em seu curso de MBA. No começo, os alunos não sabiam o que fazer com aquilo, diz John Gabarro. Ele estava nadando contra a corrente do cinismo-padrão, tão velha quanto os relacionamentos mestre-escravo, sobre “puxação de saco”. Nas conversas sobre negócios, as piadas mais agressivas eram reservadas para aqueles que tinham

um comportamento arrivista. Bajular e mimar o chefe parecia ser desonroso para ambas as partes. Se o chefe é uma figura sábia, perfeita, que conhece tudo, então não precisa ser gerenciado, as pessoas achavam, vendo esse tipo de comportamento como manipulação.

À medida que Gabarro e Kotter desenvolviam mais dados, o valor do gerenciamento de chefes foi ficando cada vez mais claro para eles. O foco que lançavam sobre o que funcionava — que tipo de comportamento é eficiente — os levou a um insight que virou folclórico. Esqueça a ambição. Esqueça a promoção. Esqueça os aumentos. Pense simplesmente no trabalho e em como ser eficiente nele. Como você consegue os recursos de que precisa — as informações, os conselhos, até mesmo a permissão de seguir em frente? As respostas sempre apontam na direção de quem tem o poder, a alavancagem, isto é, o chefe. Não conseguir fazer com que este relacionamento seja de respeito e compreensão mútuos é deixar de lado um grande fator de eficiência.

Ao desenvolverem melhor seu pensamento, Gabarro e Kotter perceberam que haviam descoberto uma coisa básica. Levaram suas anotações a uma editora da HBR, que imediatamente concordou em trabalhar com eles para escrever este artigo que virou um marco. Publicado há 13 anos, na edição de janeiro-fevereiro de 1980, "Como gerenciar seu chefe" é uma das reimpressões best-sellers da HBR. Agora ela ocupa seu lugar como um clássico HBR, naquela categoria especial reservada aos melhores de todos os tempos.

Gabarro e Kotter continuam a trabalhar juntos na HBS, onde fundaram no ano passado o Managerial Behaviour Interest Group. Relendo seu artigo, Kotter faz um reparo: "Se nós estivéssemos escrevendo o artigo hoje", ele diz, "eu me preocuparia um pouco com gerentes que se preocupam demais em gerenciar cargos hierarquicamente superiores aos deles".

— Os Editores