



José Bancaleiro

Managing Partner da Stanton Chase international

“Managing Up”

Melhorar a forma como lida com o seu chefe é, provavelmente, o melhor investimento que pode fazer para o seu bem-estar profissional e também para o sucesso futuro da sua carreira. De facto, uma boa gestão do seu chefe pode, entre outros benefícios, contribuir para melhorar o seu desempenho, para aumentar a sua satisfação no trabalho e para alcançar um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Se a isto acrescentar que, quer queira, quer não, dessa gestão dependerá em muito a sua evolução profissional, então se perceberá a importância deste tema.

Um dos absurdos que há muito me apercebi, enquanto formador e coach, é o facto de pessoas e organizações investirem, de forma recorrente, horas incontáveis para aprenderem a gerir e liderar os seus subordinados e praticamente tempo nenhum para aprenderem a gerir os seus superiores hierárquicos. De facto, os cursos de liderança e gestão interpessoal continuam a dedicar a totalidade ou a quase totalidade do seu tempo a ensinar a gerir para baixo. No entanto, é habitual os participantes dessas acções afirmarem que sentem muito mais dificuldade em lidar com quem está acima (managing up) do que com quem está abaixo.

O tema “como gerir o seu chefe” não é novo. De Peter Drucker (livro “the practice of management”) a Michael and Deborah Singer Dobson (artigo na HBR sobre “managing up”), vários autores abordaram este assunto de forma mais ou menos profunda. Em termos gerais e muito sintéticos, a maioria dos autores defendem que em tempos de complexidade crescente, como os que vivemos, não existe uma dependência dos subordinados em relação aos seus superiores hierárquicos, mas sim uma interdependência entre ambos. Defendem também que quanto mais eficaz for este relacionamento maior será o benefício para ambos.

Como formador em comportamento organizacional e como responsável por programas de coaching, este tem sido um tema que tenho vindo a tratar há muitos anos, mesmo que nem sempre com a profundidade que ele merece. Embora, cada caso seja um caso, existem alguns “princípios” que podem ajudar a uma “gestão para cima” mais eficaz e que passo a referir de forma sintética.

O primeiro princípio é aceitar que o seu chefe tem direito ao seu estilo de gestão e liderança e também a algumas

das suas manias. Procurar entender o perfil do seu chefe (o MBTI - Myers Briggs Type Indicator pode dar uma ajuda) é um bom princípio para compreender as suas reacções e compreendendo-as se adaptar a elas. Se você é uma pessoa que gosta de analisar os problemas de forma profunda e de fazer relatórios detalhados propondo medidas seguras e práticas, tente aceitar, por muito que isso lhe custe, que o seu chefe possa gostar de ler apenas relatórios sintéticos que incluam apenas as conclusões gerais e preferencialmente propostas com soluções ambiciosas e inovadoras. Porque raio de motivo é que ele há-de gerir à sua maneira e não à dele? Ele chegou àquela posição com o estilo dele e não com o seu. Quando você chegar à posição dele também irá gerir com o seu estilo e não com o dos seus subordinados.

Segundo. Aceitar o seu estilo não significa que não defina uma estratégia pedagógica para fazer com que o seu chefe também entenda o seu perfil e que também faça um esforço de aproximação ao seu estilo, em especial naqueles pontos que você, apesar da sua tolerância, tem mais dificuldade em aceitar. Em alguns casos mais extremos essa estratégia pode ter que ser mais assertiva. Só é respeitado quem se dá ao respeito.

O terceiro é, proactivamente, fazê-lo sentir que está empenhado em criar uma relação de parceria, ie, uma relação de confiança, continuada e que traga benefícios para ambos. Lembre-se que, mesmo não o tendo dito na entrevista, foi, seguramente, este o principal objectivo com o que o seu chefe o contratou. Neste enquadramento, alguns procedimentos concretos podem facilitar esta relação de parceria, como sejam, clarificar com o seu chefe qual é o seu papel e que expectativas tem a seu respeito, procurar conhecer os seus objectivos específicos e procurar formas de contribuir para eles e, por último, mantê-lo informado sobre o que faz e pedir frequentemente feedback.

Aprender a gerir quem o lidera (managing up) é uma situação “win, win, win”. Ganha você, ganha o seu chefe e ganha a sua organização. Pense bem. **A sua evolução pode depender disso!**

José Bancaleiro

