



Faça uma parceria com seu líder

Você foi avaliado pelo seu líder no processo anual de avaliação de desempenho. Apesar de seus pontos positivos terem sido enfatizados, seu líder comentou vários aspectos no relacionamento de vocês que precisariam ser melhorados. Nem sempre você se prepara adequadamente, tendo todas as informações à mão, nos despachos rotineiros com seu gerente. Às vezes você apresenta o problema, mas não coloca as soluções barra sobre determinada proposta, tentando distorcer os fatos. Não conseguiu e foi imediatamente contestado pelo gerente. Você fica com receio, no estudo de alguns assuntos importantes em pedir a orientação de seu líder, sem nenhuma razão racional para isso. Agora você está seriamente empenhado em cuidar desses comportamentos. Quer ser um parceiro eficaz de seu gerente, para atingir os objetivos da área com excelência. Como você poderá melhorar seu desempenho?

O QUE FAZER

1. Tome a iniciativa em estabelecer metas para sua área. Não fique esperando que elas caiam do céu. Prove que sabe aonde quer chegar e obtenha o comprometimento de seu líder sobre esses pontos. Suas metas deverão ser realistas, mas desafiantes e consensualizadas com seus subordinados. Devem também ser mensuráveis para que todos possam perceber claramente se elas foram ou não alcançadas.
2. Cuidado com os comentários negativos sobre seus subordinados, junto ao seu gerente. Não entre em detalhes menores e desnecessários, a não ser que você seja perguntado. Seu líder poderá pensar que você não sabe administrar sua equipe. Além disso, seu gerente poderá ter uma impressão negativa muito forte sobre determinado subordinado, e passar a julgá-lo daí em diante, independentemente do problema ter sido resolvido, exclusivamente por esse ângulo (efeito de halo). Não se trata de esconder informações de seu líder sobre sua equipe. Quando elas forem relevantes deverão ser comunicadas. Por exemplo, aquele subordinado, que apesar de todos os esforços de sua parte, não consegue se enquadrar nos objetivos da área. Você poderá avisar seu gerente previamente, para não pegá-lo de surpresa, com a necessidade de uma eventual demissão.
3. Faça sua lição de casa, antes dos despachos com seu gerente. Defina os

assuntos prioritários. Leve os assuntos na sequência que você acha mais recomendável de apresentar. Esteja de posse de todas as informações. Prepare sua estratégia em como convencer seu gerente sobre aquele projeto importante. Evite agir de improviso, principalmente nos assuntos importantes.

4. Defina previamente quais as áreas e assuntos, sobre os quais, de acordo com o desejo de seu gerente, você deva mantê-lo informado. Evite esconder informações de seu gerente. Se ficar em dúvida sobre se deve ou não informá-lo, aja com segurança. A própria dúvida já é um sinal claro de que você não deverá segurar essa informação. Cuidado para não exagerar, despejando um volume excessivo de informações sobre o seu líder. Lembre-se de que o nível de informações de seu gerente, não poderá ser tão detalhado quanto aquele que você expõe. Se isto ocorrer sistematicamente, um de vocês sobrar na hierarquia.

5. Mantenha-se alinhado com as políticas e princípios da empresa e de seu gerente. Você deve basear suas ações tendo em vista o direcionamento e a visão de seu líder imediato. Caso você não concorde com alguma política, tente convencer seus superiores sobre seus aspectos negativos mas seja suficientemente realista para não ficar dando “murro em ponta de faca”. Políticas e princípios, geralmente, não podem ser racionalmente contestados. Dependem de vários aspectos complexos, não racionais e subjacentes à cultura da organização.

6. Demonstre sempre segurança no relacionamento com seu líder. A falta de segurança causa uma impressão negativa muito forte nas pessoas. Estude o assunto com calma, antes de levá-lo ao seu líder e defina previamente sua posição. Se tiver dúvidas, exponha-as com firmeza, pedindo a orientação do gerente. Não confunda pedir ajuda para resolver determinado problema com insegurança. São coisas completamente diferentes.

7. Fique atento para não passar ao seu gerente, a imagem daquele subordinado que só sabe apresentar problemas. Leve os problemas, se for o caso, mas não se esqueça de pensar nas soluções. Não tente descobrir a melhor alternativa de forma improvisada. Estude várias alternativas possíveis e para cada uma análise as vantagens e riscos de sua implementação. Apresente sua justificativa sobre a melhor alternativa e chegue a um consenso com seu gerente.

8. Coloque-se no lugar de seu gerente, antes de apresentar determinada proposta. Analise o impacto de sua sugestão, sobre as demais unidades que se reportam a ele, para avaliar as eventuais consequências negativas. Não se restrinja exclusivamente a sua área. O que for conveniente para ela,

poderá ser prejudicial às outras unidades e conseqüentemente para seu gerente e para a empresa.

O QUE NÃO FAZER

1. Não tente transferir suas atividades para seu gerente. Não existe a delegação “para cima”. Assuma sua responsabilidade, desempenhando o papel que a empresa espera de você.

2. Não faça comentários sobre seu gerente com outras pessoas. O processo de comunicação é complexo. Mesmo sem intenção, você poderá passar a imagem de um profissional que faz críticas ao seu gerente abertamente. Este comportamento, independentemente de sua razão, provavelmente irá depor contra você.

3. Não dirija os fatos, ao tentar convencer seu gerente sobre determinada proposta. Não se empolgue demais em tentar convencer seu gerente, distorcendo os fatos. Estes não podem ser alterados. Essa atitude poderá ser a única responsável pela não aprovação de uma excelente sugestão.

4. Não se deixe levar pela ansiedade, forçando seu gerente a tomar uma decisão, ou demonstrando sua insatisfação por ele não ter decidido de imediato. Dê tempo ao seu líder para ele pensar com calma. Ele poderá, por exemplo, querer ouvir a opinião do superior dele antes de tomar a decisão final.

5. Não baseie suas atitudes e comportamentos em paradigmas e preconceitos sobre seu gerente. O fato de ele ter menos idade que você ou ter menos tempo de experiência não significa que ele seja incompetente. Se a formação de seu líder não for a ideal para as necessidades da área, não será razão para você julgá-lo “a priori” como incompetente. Não se esqueça de que a ausência da escolaridade pode ser perfeitamente compensada com os anos de experiência. Você não se pode julgar superior ao seu líder por ter um nível de formação mais completo do que ele.

Por Garrido, Laércio M. - “Virei gerente, e agora?”