

Às vezes a demissão é mesmo a única saída. Mas em alguns casos você aprende a lidar com o superior e até consegue mudá-lo. Saiba como

No Orkut, o site de relacionamentos mais conhecido da internet, há mais de mil comunidades que reúnem pessoas dispostas a soltar o verbo contra alguém que não podem criticar pela frente: o chefe.

Os nomes dos grupos dão uma idéia de como anda a imagem dele por aí. "Ele pensa que é Deus", "Meu chefe é o mestre dos magos" e "Odeio o imbecil do meu chefe" são alguns deles -- este último com uma evocativa ilustração do Sr. Burns, o patrão de Homer Simpson no desenho animado da Fox.

Os fóruns estão repletos de depoimentos de pessoas que perdem os cabelos, desenvolvem gastrite e até deixam o emprego por ter trombado de frente com o superior.

Se você nunca viveu algo assim, certamente conhece alguém que passou por situação parecida. Estudo da Hay Group, consultoria de recursos humanos, mostra que em 70% dos casos os conflitos hierárquicos são a razão do clima ruim na organização. E são também a causa de 28% dos piores resultados financeiros da empresa.

A pergunta é: será que há motivo para tanto? A relação do chefe com sua equipe tem de ser assim tão desgastante? Sete especialistas consultados por VOCÊ S/A dizem que não. E mais: afirmam que, em muitos casos, é possível entender o comportamento do chefe e aprender a lidar com ele de forma a evitar confusão.

"Muitos dos problemas que ocorrem entre chefe e subordinado estão no julgamento errado que um faz do outro", diz Elaine Saad, diretora da Right Management, consultoria de recolocação e orientação de carreira, em São Paulo.

Conhecer o temperamento do chefe não fará com que ele deixe de ser um mala, mas pode ajudar você a melhorar a relação com ele e, dependendo do caso, salvar seu emprego.

Para ajudá-lo nesta empreitada, elaboramos uma espécie de manual de sobrevivência sobre como agir com 10 tipos de chefes-mala -- aqueles que desenvolveram a incrível capacidade de espalhar azedume a seu redor e de tirar qualquer um do sério.

Confira.

QUAL É O SEU CHEFE?



1 - PREGUIÇOSO *Como ele é?*

Repassa a tarefa como se estivesse delegando, como se não quisesse parecer centralizador. Mas, quanto mais ele pode abusar de você, mais o moço se aproveita.

Como lidar com ele?

"Nas empresa mais modernas, está cada vez mais difícil o preguiçoso continuar nessa boa vida", diz Gladys Zrnceвич, da A2Z Consultores, em São Paulo. Avaliações de desempenho identificam esse profissional e forçam o mala a mudar de atitude. Se não é o caso da sua empresa, converse com seus pares para verificar se outras pessoas sabem o que está acontecendo. E tente argumentar com o chefe, sem personalizar a discussão. Diga que a qualidade do seu trabalho não está seguindo o padrão que você gostaria de entregar, porque você está assumindo muitas tarefas.



2 - PARANÓICO *Como ele é?*

Pensa que todos conspiram contra ele. E age para confirmar a perseguição que imagina. No fundo, se considera onipotente. Na verdade, vive entre o sentimento de se achar o melhor e o autodesprezo total. É cria de um chefe que o sabotava no início da carreira.

Como lidar com ele?

Observar o que causa tanto medo e insegurança nesse chefe é primordial. "A partir daí, relacione-se com ele deixando claro que não precisa ter temores quanto a você. Que você está ali para ajudar. Mas cuidado: não exagere fazendo o papel de psicólogo, senão ele irá sobrecarregá-lo", aconselha o professor Ricardo Carvalho, da Fundação Dom Cabral, em Belo Horizonte.



3 - INCOMPETENTE ***Como ele é?***

É unânime: todos sabem que ele não dispõe de recursos técnicos e emocionais para ocupar o cargo que tem. Compromete o resultado da equipe e tem dificuldade em reconhecer o talento do time, emperrando a carreira dos profissionais. Não é claro e geralmente é agressivo.

Como lidar com ele?

"Não há como ensinar esse tipo de pessoa, nem da maneira mais delicada", diz Elaine Saad, da Right Management. "É um tipo difícil, pois qualquer tentativa de conversa ou conciliação é encarada por ele como agressão. E o troco será uma ação de defesa contra você." A saída é guardar provas de tudo o que você faz, para que a incompetência dele não o afete. E ter paciência até conseguir uma transferência ou mudança de emprego.



4 - CENTRALIZADOR ***Como ele é?***

Na maioria das vezes, teve um chefe tão centralizador quanto ele, quando era subordinado. Não consegue delegar tarefas e quando o faz não sai de perto. Fica estressado facilmente, se sobrecarrega e não permite que a equipe se desenvolva. Muitas companhias tentam a estratégia do coaching para melhorar a situação.

Como lidar com ele?

"Ele é inseguro e acha que ninguém pode fazer as tarefas tão bem quanto ele", diz Mariá Giuliese, diretora executiva da consultoria de carreira Lens & Minarelli, em São Paulo. Por isso, o segredo é tentar ser uma espécie de gestor do seu chefe. "Tente ajudá-lo, descobrindo o que provoca tanta insegurança. Procure suprir essa falha, mas de uma maneira amigável, para não parecer que você quer puxar o tapete dele."



5 - CAXIAS
Como ele é?

Fiscaliza o horário em que você chega e sai, o tempo que demorou no almoço, quanto usa o telefone. Não importa se você entrega, é preciso seguir certas regras. Geralmente fica no cargo porque dá resultado para a companhia.

Como lidar com ele?

A melhor maneira de resolver um conflito com ele é entrar na dança do relógio: procure seguir o ritmo do superior, não atrase, entregue os trabalhos nos prazos. Ou então mostre o incômodo que isso gera para você. Diga que você concorda com os horários e regras dele, mas que isso tem afetado sua vida. Discuta o sentimento e não a regra. Diga, por exemplo, que a pressão para chegar no horário tem aumentado sua ansiedade e atrapalhado seu rendimento.



6 - ANTIÉTICO
Como ele é?

Tem um agenda oculta. Tem suas próprias regras, que ninguém sabe ao certo quais são. Nunca se sabe o que ele está tramando. Nunca age sozinho. Sempre tem ligações dentro da própria organização e em outras também.

Como lidar com ele?

"É o tipo mais perigoso entre todos os chefes", afirma Gladys Zrncevich, da A2Z Consultores. É importante sempre se precaver, guardar documentos, provas e álibis. "Se ele age sem ética, é porque tem o aval de superiores dentro da empresa", afirma a consultora. Não o enfrente e procure ter a relação mais formal e distante possível. O melhor, por mais duro que seja, é começar (logo!)



7 - ESTRELA
Como ele é?

É uma espécie de Donald Trump, que não suporta o sucesso do subordinado. Em seu programa, O Aprendiz, ele teria demitido a profissional que era seu braço direito porque, dizem, "ela estava brilhando demais". Esse tipo geralmente foi um jovem prodígio no início da carreira, com um superior relapso, que não impunha limites nem normas.

Como lidar com ele?

Os subordinados desenvolvem a propriedade de se tornar "invisíveis", como defesa. "Evitam interação com o chefe e executam as tarefas o mais rápido possível, para se ver livre do superior. Não questionam e perdem sua individualidade", diz Márcio Augusto Martins, da Allieh Coaching e Gestão Empresarial, em São Paulo. Ou você entra nesse jogo ou vai atrás de outro emprego.



8 - DESLIGADO
Como ele é?

Não sabe quanto você ganha, há quanto tempo está na empresa e qual é exatamente sua função. Por isso mesmo, não dá feedback. Na verdade, esse chefe sofre com ele mesmo, porque esquece compromissos, deixa a carteira em casa e leva o controle remoto para o trabalho em vez do celular.

Como lidar com ele?

"Os distraídos não agem assim por maldade", afirma Elaine Saad, da Right. O subordinado não pode se irritar, nem esperar que ele tome iniciativas. "Se ele não lembra de algo que prometeu, conte a história novamente. Diga que no dia tal, que ele fez uma certa coisa, ele disse que iria te dar uma certa bonificação. O diálogo -- paciente -- com esse tipo de chefe é o melhor caminho."



9 - ESCORREGADIO
Como ele é?

Nunca admite que erra, nunca assume responsabilidade e sempre põe a culpa em outras pessoas. É inseguro e também antiético.

Como lidar com ele?

"Esse tipo de chefe tem a maior dificuldade para dizer 'eu errei'. É mais fácil pôr a culpa em outro", afirma Elaine, da Right. Segundo ela, avaliações de performance têm identificado esse profissional nas empresas, que procuram se livrar dele. "Mas, se ele é o dono ou o presidente, dificilmente o panorama vai mudar." Nesse caso, monte um plano para buscar outra coisa e defina uma data para sair da organização. Enquanto tiver de suportar o mala, procure combinar tudo por e-mail, guardando provas para que você possa se defender quando ele empurrar os erros dele pra cima de você.



10 - HARDY
Como ele é?

Lembra do desenho Lippy e Hardy? Hardy vivia se lamentando: "Ó dor, ó vida, ó céus, ó azar. Isso não vai dar certo". Tem chefe que é assim: reclamão e avesso a novidades.

Como lidar com ele?

"Normalmente, o Hardy é chapa do presidente, por isso tome cuidado", diz Grace Pedreira, diretora da Grace & Co. Executive Search, em São Paulo. Mais uma vez, o dilema é: ou você se conforma com isso ou pula fora. Há casos, no entanto, em que há sinais de mudança na empresa. "Aí o chefe Hardy fica muito inseguro e se agarra ainda mais aos modelos antigos, com medo de ser tirado de sua zona de conforto." Neste caso, descubra quem são os pontos de poder dentro da organização e o que pensam desse comportamento. Se houver espaço para uma conversa, vá em frente.

É preciso ter jogo de cintura

"Certa vez recebi uma proposta para trocar o cargo de gerente em uma multinacional pelo de diretor em outra. Durante a entrevista, a superiora disse que gostaria de ter alguém com autonomia para tomar decisões. Com o passar do tempo, no entanto, ela mostrou-se insegura com relação à autonomia que tinha me dado. Reclamei, entramos em conflito e preferi sair da companhia. Fui para outra multinacional, também como diretor, mas dessa vez com mais jogo de cintura. Aprendi como argumentar sem bater de frente. Um bom exemplo foi minha postura durante uma campanha de vendas. Meu chefe queria gastar metade do que o necessário. Com calma, respondi que faria o trabalho com a verba que ele queria, mas que não acreditava que poderia conseguir os resultados esperados com um orçamento tão baixo. Assim, sem contestar a ordem dele, mas sem abaixar a cabeça, consegui convencê-lo a usar uma verba maior. O resultado? Vendemos pra caramba e ele me agradeceu."



Sidney Fabiani, paulista, 39 anos presidente do Grupo Vertical IT, da área de tecnologia, com sede em São Paulo

Nada como uma boa conversa



"Estou há 12 anos no banco e hoje lidero uma equipe de 1 200 pessoas. Nos meus dois primeiros anos aqui, tive um chefe muito formal. Quando tínhamos uma sugestão, ele não gostava que falássemos direto com ele. Queria que o assunto fosse passado a outras pessoas, que o informariam. Mas isso nem sempre funcionava e a mensagem não chegava até ele. Com jeito, passei a conversar com ele, dizendo que havia sugerido para Fulano de Tal uma redução de custo ou uma mudança de processo. E logo perguntava: 'O que o senhor acha?'. Essa atitude de compartilhar mais do que de reclamar despersonalizava a questão e sempre funcionava. Mais tarde, tive outro gestor que era totalmente diferente. Ele gostava que falássemos direto com ele. Ou seja, cada chefe tem sua linguagem. A gente precisa saber se comunicar com ele. Sem comunicação não há transparência. E sem transparência o trabalho trava."

Emerson Armando Pereira, paulista, 34 anos, superintendente administrativo de redes do Banco Santander Banespa, em São Paulo