

*Nada está bom para o seu chefe, a não ser o que ele faz? Cuidado! Ele pode ser um microgestor - o cara que atrasa sua vida*

---

Ele não larga do seu pé. Quer ver tudo, controlar tudo. Enquanto todo mundo trabalha, ele está lá, esticando o pescoço para ver se alguém cometeu um erro. E, quando faz um elogio, sempre emenda com uma observação ruim. Quer saber o que os outros estão fazendo a todo momento. Acredita piamente que ninguém é capaz de realizar uma tarefa bem-feita, a não ser ele. Lembrou de alguém assim? Pois ele está nas estatísticas: 79% dos profissionais declaram que já tiveram um chefe com esse perfil, segundo pesquisa recente conduzida nos Estados Unidos por Harry Chambers, especialista em desempenho no trabalho.

O termo micromanagement (ou microgestão) é o nome que se dá à compulsão pelo detalhe. "As empresas ainda têm o costume de promover a chefes pessoas com grande desenvolvimento técnico, mas sem traquejo para lidar com gente. Aí elas passam a tratar os subordinados com o detalhismo que cuidavam de seus projetos", diz Grace Pedreira de Cerqueira, diretora da Grace & Co, consultoria especializada na contratação de executivos de São Paulo. Além de estressar a equipe, esse tipo de gestor empata o seu trabalho, tornando cada tarefa uma espiral interminável de afazeres.

***CALMA, TEM JEITO!***

Um micromanager — ou microgestor — não surge apenas da falta de experiência. "Existem causas psicológicas que explicam esse comportamento", diz Elizabeth Zamerul, médica psiquiatra, consultora de recursos humanos e autora do livro *Corações Poderosos - Uma Visão Positiva das Emoções no Trabalho*. "Se a pessoa viveu um excesso de autoridade crítica na infância, pode adquirir esse comportamento", explica.

Em casos assim, o micromanagement assume tendências de um problema psíquico chamado transtorno obsessivo-compulsivo. Esse, claro, é o extremo do que se pode chamar de microgestão. "Às vezes, o problema é mais leve, só uma defesa frente às inseguranças profissionais", afirma Mariá Giuliese, consultora de programas de recolocação da Lens & Minarelli, de São Paulo.

A boa notícia é que há solução para essa chatice. Segundo Harry Chambers, o microgestor não tem consciência de sua compulsão. "É necessário que alguém o conscientize", diz Grace. Uma avaliação feita pelos gestores e subordinados é suficiente para dar o alerta. Daí, o acompanhamento de um coach ou até mesmo de um terapeuta pode contornar o problema.

"Se nada for feito, o microgestor se perpetua e continua destruindo a vida de seus subordinados", diz Elizabeth. Em organizações mais desenvolvidas, quem se destrói é o gestor, que acaba sendo expelido, pois os funcionários se perguntam: por que ele não me deixa fazer meu trabalho em paz?

## COMO LIDAR COM UM MICROGESTOR

### Cinco dicas que vão tornar a sua rotina menos árdua:

- O chefe prefere relatórios entregues sem atraso àqueles que atrasam, mas são perfeitos? Fique do lado dele. Você vai ter menos dor de cabeça.
- Relate o que está fazendo em vez de esperar que ele veja como você está trabalhando.
- Não faça o tipo "trabalho em silêncio". Silêncio, para ele, é sinônimo de inércia.
- Saiba exatamente o que ele quer, esclarecendo todos os pontos de um projeto. Guarde papéis e e-mails para ter um álibi quando for preciso.
- Antes que ele diga qual é o prazo final, ofereça você uma meta.

## ELE JÁ FOI UM DELES

O engenheiro Martin Wells, 54 anos, diretor de recursos humanos, assuntos corporativos e novos negócios da Delphi na América do Sul, em São Paulo, se transformou em um microgestor quando assumiu seu primeiro posto de chefia. "Eu não sabia liderar, me tornei detalhista. Pegava no pé de todo mundo", diz. O tempo mostrou que o esquema não ia bem. "Eu aborrecia minha equipe. Aí, procurei ajuda em livros para aprender a ser um líder melhor." A experiência deu certo e o engenheiro acabou mudando para a área de recursos humanos. Atualmente, estuda psicologia para lidar de forma inteligente e produtiva com gestão de pessoas.

