

O chefe termostato

Texto: José Bancaleiro

Provavelmente, o termo «termostato» não é completamente evidente para si. Eu ajudo. Trata-se de um dispositivo de regulação automática da temperatura de um sistema. Existe, por exemplo, nos automóveis; se a temperatura do motor ultrapassa determinado nível, o circuito fecha e liga a ventoinha que arrefece o motor.

Muitos chefes (mais de 80%, segundo alguns estudos) funcionam como um termostato. Se as coisas vão correndo bem, o circuito mantém-se desligado e não existe reação da parte deles. Se algo de menos bom se passa, o circuito liga, eles acordam e tratam de «zurzir». Tal como o termostato, só «ligam» para corrigir, repreender, censurar e punir. Nunca para reconhecer, recompensar e, muito menos, celebrar. Este tipo de gestores pensam que o seu principal papel é corrigir o que está mal e não reforçar e incentivar o que está bem. Focam-se em procurar erros e raramente têm um gesto de reconhecimento por um bom trabalho («Para quê? Só fizeram a sua obrigação!»). Para eles, o importante é ter procedimentos claros e sistemas de controlo que permitam detetar e corrigir os comportamentos desalinhados. «Manter a disciplina. É para isso que me pagam!»

O estilo de gestão «termostato» tende a originar colaboradores de tipo «subordinado». Esperam que lhes digam o que têm que fazer, como e quando. Nunca tomam uma iniciativa, nem arriscam uma nova forma de fazer algo, e nunca procuram soluções inovadoras. O subordinado é profundamente ineficaz e exige uma liderança com maior grau de controlo, o que cria um círculo vicioso. Chefes de tipo «termostato» originam colaboradores de tipo «subor-



O chefe termostato até pode gerar equipas cumpridoras, isto é, zelosas na obediência a normas, diligentes no cumprimento de ordens e rigorosas em termos técnicos. Mas não constrói equipas eficazes.

dinado», que por sua vez justificam um estilo de chefia «termostato».

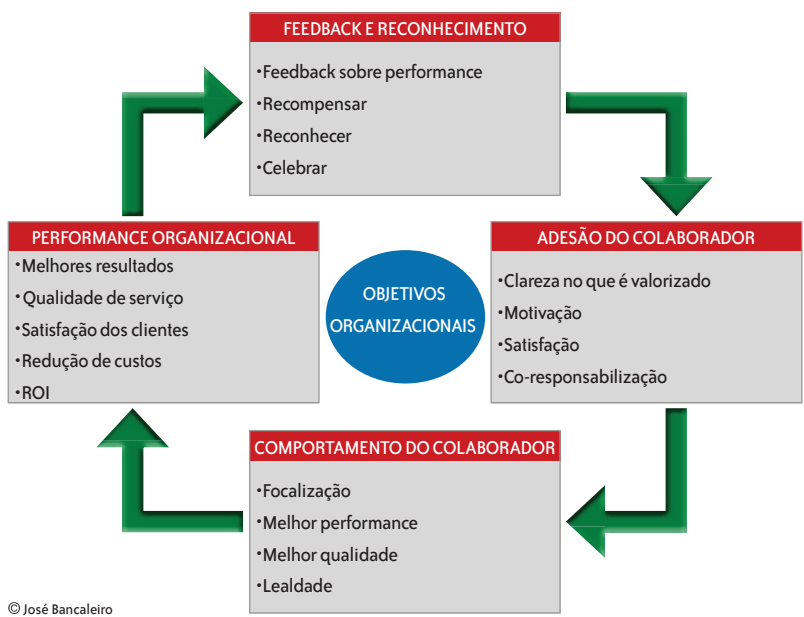
O chefe termostato até pode gerar equipas cumpridoras, isto é, zelosas na obediência a normas, diligentes no cumprimento de ordens e rigorosas em termos técnicos. Mas não constrói equipas eficazes. Elas não arriscam, não tomam iniciativas, falham na criatividade e na inovação e não trabalham com paixão. Podem até conseguir resultados razoáveis, mas nunca resultados extraordinários. Podem até fazer o que lhes é pedido, mas nunca dão o máximo. Em mercados altamente competitivos, isto pode ser a diferença entre ter ou não ter sucesso.

Estes gestores ainda não perceberam (talvez porque os seus chefes têm a mesma atitude) dois aspetos fundamentais. Primeiro: chefiar é essencialmente atingir resultados através de pessoas, isto é, quem verdadeiramente atinge os objetivos fixados a um chefe é a sua equipa e não ele. Segundo: as pessoas não são máquinas. O reconhecimento é uma necessidade humana fundamental. Receber 'feedback' e ser atempadamente reconhecido por um trabalho excecional é muito importante não só para o seu desenvolvimento, mas também para a autoestima e a felicidade.

Quando uma pessoa recebe 'feedback' e o seu trabalho é reconhecido fica claro (para ela e para as outras) que tipo de comportamentos a empresa valoriza, aumenta a satisfação e a motivação, o que leva a um crescimento da focalização, da produtividade e da lealdade. Isso tem consequências positivas para a empresa em qualidade do serviço prestado, satisfação dos clientes e retorno financeiro. A recompensa financeira deixa-nos satisfeitos, mas nenhum de nós tem dúvidas de que uma sincera e merecida palavra de reconhecimento e gratidão, dada pela pessoa certa no momento certo, tem um impacto muito superior na nossa motivação e no nosso compromisso com a organização. A gratidão é uma forma genuína de reconhecimento, e o reconhecimento é uma forma sincera de gratidão. Recompensa quem o recebe e enaltece quem o dá. ©

José Bancaleiro é 'managing partner' da Stanton Chase International – Executive Search Consultants; j.bancaleiro@stantonchase.com

A importância do feedback e do reconhecimento



© José Bancaleiro