



“Informalidade e Responsabilidade”

José Bancaleiro

Managing Partner da Stanton Chase International

Um dos consultores da minha equipa contou-me uma cena que assistiu há uns dias. Um chefe simpático e extrovertido estendia um envelope a um dos seus colaboradores e dizia-lhe num tom amigável e displicente – “toma lá o teu incentivo trimestral – continuando com um piscar de olho galhofeiro – não é mau, principalmente se tivermos em conta que pouco fizeste”. “Pois não, chefe – respondeu o colaborador, com ar e divertido, acrescentando rindo – cada um tem o que merece”. A conversa continuou no mesmo tom descontraído e informal, misturando temas profissionais, futebolísticos e outros.

Sempre fui promotor de ambientes informais nas organizações onde trabalhei. Se há coisas que sempre me desagradaram foram as estruturas muito hierarquizadas, os processos fortemente normalizados e burocratizados, os relacionamentos assépticos e politicamente correctos, os tratamentos demasiado cerimoniosos, a comunicação excessivamente formalizada, etc. Está provado que este tipo de cultura, para além de tornar as pessoas infelizes, é pouco eficaz em mercados que exijam inovação, flexibilidade e agilidade.

Mas informalidade não deve ser confundida, como muita gente parece fazer, com irresponsabilidade, permissividade ou passividade. Pelo contrário, a existência dum ambiente informal tem de ter subjacente um elevado nível de exigência profissional, assente em regras funcionais muito claras e aceites por todos.

O “chefe” da cena anterior pode ter um relacionamento próximo e informal com as suas pessoas, mas essa informalidade não deve prejudicar o cumprimento das suas obrigações profissionais. De facto, avaliar, reconhecer e recompensar colaboradores são momentos chave do exercício da função de liderança e por isso devem ser feitos com total concentração e profissionalismo. Fazê-lo de forma amigável mas displicente, não é ser informal, é ser irresponsável.

Costumo dizer que quando, por exemplo, fazemos uma proposta para a administração,

respondemos a uma reclamação dum cliente ou damos feedback a um membro da nossa equipa devemos impor a nós mesmo um nível de concentração e profissionalismo similar ao que exigimos ao avançado centro duma equipa de futebol quando está em campo a marcar uma penalidade decisiva. Isso não impede a existência dum ambiente aberto, amigável e descontraído. Só que essa informalidade não deverá servir de desculpa para baixar o nível de exigência profissional.

Um ambiente informal numa organização acarreta algumas vantagens. Origina relacionamentos mais espontâneos e afectuosos, aumenta o envolvimento e a participação de todos, cria canais alternativos que facilitam a comunicação ascendente e descendente, reduz a burocracia, incentiva a inovação, aumenta a velocidade de reacção, etc. Mas também pode trazer consigo algumas desvantagens. Poderá desfocar a organização, originar confusão na comunicação e rumores, gerar ineficiências de funcionamento, aumentar os custos, crescer o grau de conflitualidade entre pessoas e grupos, etc.

As boas organizações são as que conseguem criar um ambiente informal sustentado numa cultura formal de exigência e profissionalismo, beneficiando assim do melhor dos dois mundos. Conseguem os benefícios da formalidade: focalização, eficiência, alinhamento, consistência, segurança e controle de custos. E, ao mesmo tempo, os da informalidade: satisfação das pessoas, envolvimento, inovação, agilidade, etc.

Trabalho é trabalho, conhaque é conhaque!

José Bancaleiro