



José Bancaleiro

Managing Partner da Stanton Chase international

“Chefe Termóstato”

Diga lá, estimado leitor, se o seu chefe não funciona como um termóstato (dispositivo de regulação automática da temperatura). Enquanto as coisas vão correndo bem, o circuito mantém-se desligado e não existe qualquer reacção da parte dele. Quando algo de menos bom se passa, o circuito liga, ele acorda e trata de a / o zurzir. Estes chefes, tal como o termóstato, só “ligam” para corrigir, repreender, censurar e punir. Nunca para reconhecer, recompensar e, muito menos, celebrar. Acertei? Não! Tem sorte, encontra-se na zona de excepção, porque, ao que parece, cerca de oitenta por cento dos chefes funcionam desta forma.

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”), até porque acham que isso são “mariquices”. Para eles o importante é ter procedimentos claros e sistemas de controlo que permitam detectar e pôr em movimento o sistema de correcção dos comportamentos desalinhados. “É uma questão de disciplina. É para isso que me pagam!”

O estilo de gestão “termóstato” tende a originar colaboradores de tipo “subordinado”. O subordinado só faz o que lhe mandam. Espera que lhe digam o que tem que fazer, como tem de o fazer e quando tem de o fazer. Nunca toma uma iniciativa, nunca arrisca uma nova forma fazer algo e nunca procura 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 “termóstato” originam colaboradores de tipo “subordinado” que, por sua vez, justificam um estilo de chefia termóstato.

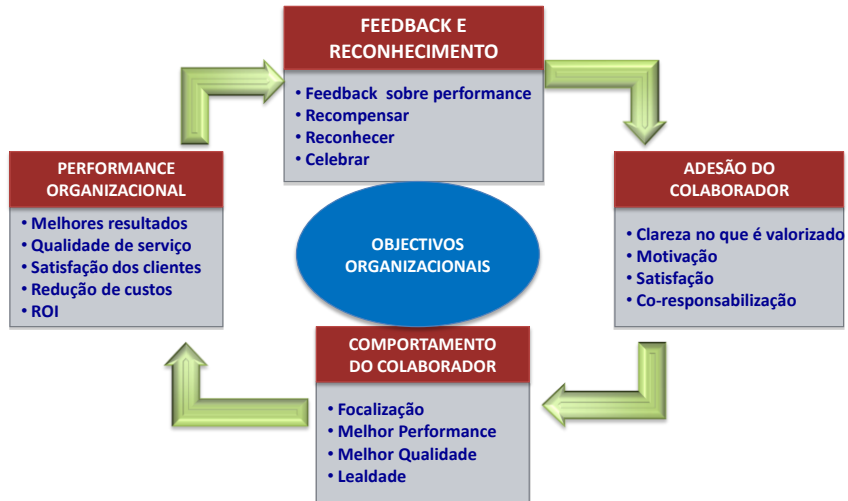
O chefe termóstato até pode gerar equipas cumpridoras, isto é, zelosas na obediência a normas, diligentes no cumprimento de ordens e rigorosas em termos técnicos. Mas não consegue construir equipas eficazes. As suas equipas não arriscam, não tomam iniciativas, falham na criatividade e na inovação e não trabalham com paixão. Podem até conseguir resultados razoáveis, mas nunca conseguirão resultados extraordinários. Podem até fazer o que lhes é pedido mas nunca dão o seu máximo. E em mercados altamente competitivos, esta é a diferença entre os que têm sucesso e os outros.

Este tipo de gestores ainda não percebeu (talvez porque os seus chefes têm a mesma atitude) dois aspectos fundamentais da sua função. Primeiro, que chefiar é essencialmente atingir resultados através de pessoas, isto é, quem verdadeiramente atinge os objectivos que lhe são fixados a um chefe é a sua equipa e não ele. Segundo que as pessoas não são máquinas. O reconhecimento é uma necessidade humana fundamental. Para uma pessoa, receber feedback e ser atempadamente reconhecido por um trabalho excepcional é muito importante não só para o seu desenvolvimento, mas também para a sua auto-estima e felicidade.

Quando uma pessoa recebe feedback e o seu trabalho é reconhecido fica claro (para ele e para outros) que tipo de comportamentos a empresa valoriza, aumenta a sua satisfação e motivação, o que leva a um crescimento da sua focalização, produtividade e lealdade e tem consequências positivas para a empresa ao nível da qualidade do serviço prestado, satisfação dos clientes e retorno financeiro.



Importância do Feedback e Reconhecimento



José Bancaleiro

Todos sabemos que a recompensa financeira nos deixa satisfeitos, mas, nenhum de nós tem também dúvidas que uma palavra sincera e merecida de valorização do nosso desempenho, dada pela pessoa certa no momento certo tem um impacto muito superior na nossa motivação e no nosso compromisso com a organização. O desafio é conseguir juntar esta componente emocional (*soft*) do reconhecimento à atribuição de recompensas (*hard*).

José Bancaleiro

