Distorção de Postura

Ainda existem dirigentes de empresas e alguns até certo ponto jovens, na flor da idade produtiva, com mentalidade voltada a gerenciar tarefas com atenção nos pequenos detalhes, na forma de fazer, nas “picuinhas”.... Quando ele entra no escritório, é um desespero, os funcionários mergulham a cabeça nos papéis, na mesa e nem olham de lado, com medo de serem chamados atenção por um detalhe qualquer, já que habitualmente, esse tipo de gestor está sempre procurando uma forma de exteriorizar seu comportamento....ele sempre afia as ferramentas....deixa a “espingarda com o gatilho pronto para disparar no primeiro que “pisar no tomate”, cometer um erro qualquer na sua frente.....

É uma distorção perigosa, que pode empurrar os resultados dos negócios ladeira abaixo, causando até mesmo o desespero deste tipo de gestor, que não compreende que quanto mais “aperta seu pessoal”, “pega no pé”, “carca o ferro”, “chama na chincha”, castiga por meio de débito de vales, suspensões, advertências verbais ou escritas, mais a empresa perde seu rumo e desanda...

A partir de adaptações no gráfico de R.Krauz, podemos considerar este tipo de gestor como uma Gestão com Atitudes Impositivas ou Coercitivas, do estilo “fungar no cangote”, hoje postura inadequada aos novos tempos de gestão. O gráfico mostra **ALTA ENERGIA DISPENDIDA X BAIXOS RESULTADOS OBTIDOS**
, mostrando que demandar esforço em observar detalhes das etapas de uma tarefa é perda de

tempo e distorção do foco.

O Alerta do Perigo

Se tal tipo de gestor estiver sozinho no comando é provável que ponha a própria corda no pescoço e ainda “acabe chutando o banquinho”....porque dificilmente vai mudar sua postura distorcida.

É lamentável que nos dias de hoje, em que as informações são veiculadas de forma muita rápida pelas Tv´s, internet, revistas e jornais eletrônicos ou impressos, ainda existam dirigentes de empresas que ficam o dia todo correndo atrás da “economia de barbante”, focando detalhes de rotinas e procedimentos, enquanto suas empresas perdem resultados em volumes perigosos e às vezes irrecuperáveis...

Mas é fato também que tal tipo de gestor, habitualmente se julga auto-suficiente, considerando seu conhecimento ou o fato de ter criado o negócio, como etapas muito bem cumpridas e o sucesso do negócio como mérito todo seu. Assim, também correm dos cursos, palestras, seminários, que acontecem na sua cidade, considerando tais momentos, como perda de tempo....”já sei o que irão falar” (....até adivinham.....) ou comentam quando vão arrastados por amigos (....” eu já sabia tudo isso”.....)..... Caberia aqui aquele questionamento : sabia, é ? Então, porquê não faz ? não usa ? ...

Alternativas para Novos Rumos

A postura focada em tarefas faz com que lideranças passem o dia correndo em círculos, com um desgaste de energia excessivo e poucos ou nenhum resultado.

A quantia de energia perdida no controle das tarefas e suas etapas e fases acaba fazendo falta e o foco do negócio pode ser perdido pela dispersão de forças, das energias das pessoas envolvidas no negócio, além do próprio gestor.

Uma alternativa é “alguém mais próximo ao gestor”, seja da família ou profissional dito “de confiança mas respeitado”, tomar uma atitude mais forte, “chutar literalmente o balde”, em confronto direto com o mesmo, forçando uma discussão dos resultados e posturas.

Ás vezes essa “peitada” tem que dada por um membro da família, como uma “ducha de água fria”, uma espécie de “despertador”, para tentar trazer para novas posturas os gestores de tarefas.

As alternativas são ir migrando deste foco, associado no gráfico, com a Gestão Impositiva ou Coercitiva, para modelos menos traumáticos, como Gestão Controladora, no estilo dá a tarefa e depois vem cobrar o resultado, onde a energia dispendida será menor o resultado um pouco melhor.

Será um primeiro passo para chegar à Gestão Orientadora, no estilo chamar o pessoal e explicar como os processos e tarefas devem ser feitos, mas ainda sem abrir espaços para discussões mais participativas, analisando os “palpites individuais” dos colaboradores. Na Gestão Orientadora, os Resultados Obtidos estão muito próximo do ideal (ALTOS), sendo um bom caminho para revisar postura de gestão.

O Gestor de Resultados

É recomendável ao gestor que deseja resultados, concentrar suas energias em criar situações que permitam medir os resultados das tarefas, transformar seus volumes em **IDR-Indicadores de Desempenho e Resultados**
, vendo as tarefas de cima, na posição de helicóptero, como observadores dos diversos setores simultaneamente, mesmo que às vezes tenham que direcionar as operações, mas sem interferir nas tarefas, nos seus detalhes, nas suas minúcias....

Seu mergulho nos processos deve ser rápido e prático e com o intuito de colher informações que possam ser medidas e transformadas em **IDR**. Definido o **IDR**, ele deverá concentrar suas energias nos processos de decisão, treinando seus colaboradores adequadamente para que busquem os contatos internos necessários ao sucesso do processo.

Dessa forma, a empresa poderá passar a ter um rítmo mais rápido nos processos de decisão, sem “travar” ações e rotinas normais no seu dia-a-dia.

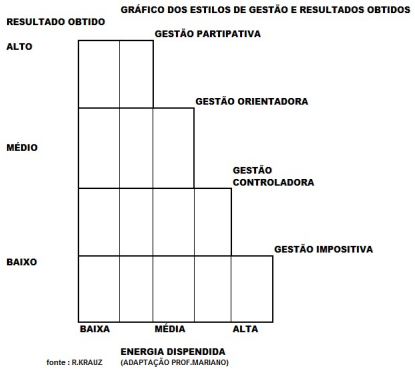
É recomendável que adote a postura de **Gestão Participativa x Altos Resultados Obtidos**, já que a criação e uso de IDR é característica das lideranças que buscam Gerenciar Resultados e não Tarefas.

Não é recomendável, que se use um modelo puro, mas obtém-se bons resultados mesclando os modelos, em proporções diferentes conforme tipo de empresa e nível de formação e dedicação dos colaboradores. Um modelo sugerido poderia ser usar **Gestão Participativa** (60%), com
Gestão Orientadora
(25%),
Gestão Controladora
(10%) e
Gestão Impositiva
(5%). Em alguns momentos, nas crises e emergências, poderá usar a
Impositiva
(pegou fogo, preciso de vocês agora para apagar.....temos que enviar hoje e vou precisar de 02 pessoas para ajudar....quais são os voluntários ?.....),
a Controladora

(....logo cedo, este serviço tem que estar pronto até o meio dia.....lá pelas 10 hs....como vão as coisas ?.....), a

Orientadora

(.....gente, vamos embalar isso em caixas forradas com isopor para não quebrar....todos entenderam ?....(não esquecer e pegar o feedback para evitar erros)...Zé, Pedro e Carlos, é para pintar a parede na cor verde claro...todos entenderam ?....).....e a

Participativa

(.....peço a opinião de vocês....então, Zé, qual sua opinião ou sugestão ?....e você, Pedro ?.....).....