

INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA

Página de Liderança

LIDERANÇA COM BASE EM VALORES NO TCU

Autor:

Edison Franklin Almeida

Como citar este artigo:

ALMEIDA, Edison Franklin. Liderança com base em valores no TCU. **Página de Liderança**, Brasília, 13 ago 2012. Disponível em: << http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca>>. Acesso em: (data da consulta)

© Copyright 2012, Tribunal de Contas da União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Liderança com base em valores no TCU

Pessoas trabalham melhor quando acreditam no que fazem. São capazes de obedecer ordens, mas seguindo sonhos e ideais se comprometem e se esmeram mais, são mais criativas e cooperativas. Nessas condições, produzem mais e melhor, e se sentem mais felizes e realizadas no trabalho. Por isso, nas organizações, liderar tem sido mais valorizado que chefiar.

Tendo isso em vista é que se propõe a Liderança baseada em valores como sistema de liderança pelo qual a organização reconhece que são os valores das pessoas (individuais) e os das organizações (sociais) que produzem engajamento, comprometimento, visão de futuro e ainda o senso de propósito comum. Tal sistema incrementa níveis de satisfação no trabalho e o sentimento de realização dos liderados. Baseia-se em processo pelo qual os projetos, as tarefas e os desafios são escolhidos e enfrentados a partir dos valores pessoais. Tomam-se decisões em todos os níveis reconhecendo-se explicitamente que o ser humano busca agir em consonância com seus valores e evita ou combate ações que os violentem. Nesse processo, promove-se um ambiente onde as pessoas saibam o que se espera delas (valores da organização), para que possam tomar decisões coerentes com essa expectativa.

Valores

Neste texto, entende-se por valores as crenças referenciais básicas, conscientes ou não, com maior ou menor nível de compartilhamento entre as pessoas de um grupo social, que orientam a distinção entre certo e errado, positivo e negativo, útil e inútil, bom e mau. O respeito pela vida humana, a liberdade, a democracia, o direito à intimidade e a honestidade são exemplos de valores que presumivelmente definem o comportamento de pessoas em dado contexto social. Também assumimos aqui que os valores e as atitudes individuais formam os sociais e vice versa. Tendo em vista que os valores definem qual conduta é a preferível diante de alternativas, a Liderança Baseada em Valores trata da condução de grupos e organizações por meio do alinhamento entre valores individuais e valores organizacionais (compartilhados), compatibilizando-se os objetivos pessoais com os organizacionais e as condutas desejadas com as praticadas.

Liderança e Complexidade

Tornou-se popular a ideia de que liderar é influenciar as pessoas, fazendo com que sigam o líder e adotem seus ideais e objetivos, devido aos atributos pessoais inatos como carisma, brilho, magnetismo, oratória. Essa visão do líder como herói, como superior, foi predominante nos estudos iniciais sobre Liderança. Outra perspectiva de compreensão desse fenômeno interessou-se pelos “estilos gerenciais”, ou seja, as diversas maneiras típicas como líderes se portam. Mais tarde, a liderança passou também a ser entendida como relativa, situacional, dependente do contexto de relacionamentos, das contingências de poder e outras variáveis.

O fenômeno da Liderança com Base em Valores harmoniza-se com o paradigma do pensamento complexo, ao reconhecer a liderança como fenômeno não linear, caótico, transdisciplinar, multidimensional, ambíguo, imprevisível. De fato, os adeptos dessa explicação para o fenômeno concluíram que a liderança verdadeira, encontrada nas famílias, empresas, governos e outros contextos, é aquela em que líder e seguidores fazem aquilo que acreditam ser moralmente correto. Gestores e colaboradores se esmeram para fazer o que é visto como a coisa certa a fazer.

Exemplo e Princípios

Cabe a quem lidera o exemplo. A adoção de atitude exemplarmente íntegra, digna, coerente, aberta, franca, respeitosa. Somente assim desenvolve-se a confiança, vital para a verdadeira liderança. Líderes e colaboradores convivem em ambiente de culto à verdade, ao respeito mútuo, ao idealismo, à autonomia e à transparência. O líder que age com base em valores persevera corajosamente, forma seus sucessores e influencia a cultura organizacional, estimulando a consolidação ou a transformação de valores. Espera-se do líder capacidade de escuta, sensibilidade e, principalmente, que influencie e explicita um sistema de valores que transforma naturalmente os colaboradores em novos líderes na condução da organização para realização dos propósitos, simplesmente porque são também os propósitos das pessoas (compartilhados).

E no TCU, o ambiente é propício à manutenção de sistemas de liderança baseados em valores? Existem valores organizacionais amplamente compartilhados, mas implícitos na cultura organizacional? Como são considerados os valores oficialmente adotados pela organização no dia a dia da liderança? Discutem-se valores no TCU? Os gerentes estão atentos aos valores? E os não gerentes? São questões

instigantes, propostas para reflexão. E suas respostas certamente variarão em função do tempo, do ângulo de análise, da unidade examinada e do sujeito da reflexão. Nos próximos parágrafos, apresento algumas ideias para o debate do tema.

Sustento que a Liderança com Base em Valores encontra no Setor Público e o Terceiro Setor terreno fértil. Talvez mais que nas empresas privadas, onde valores são de difícil identificação e podem confundir-se com a simples busca pelo lucro. Entes públicos e ONGs existem para a realização de objetivos que, por si sós, refletem valores razoavelmente compartilhados, como ocorre, por exemplo, nas áreas de Saúde e de Defesa do Meio-Ambiente. Já que o TCU contribui para aperfeiçoar todos os setores da ação governamental, uma ampla gama de valores fundamenta sua razão de ser. Tais valores vão desde aqueles associados à educação, à segurança e à mobilidade urbana, até os relativos à cultura, à assistência social e à economia, como a estabilidade monetária e o equilíbrio fiscal. A explicitação de princípios que legal e constitucionalmente devem ser seguidos pelo setor público é outro fator a ser considerado. Legalidade, moralidade, publicidade e impessoalidade são exemplos de valores explicitamente fixados e de adesão compulsória.

Valores no TCU

O trabalho do TCU é intensivo em conhecimento, demanda capacidade de análise e síntese, visão prospectiva, definições estratégicas, julgamento, inovações técnicas, rápida aprendizagem. O trabalhador médio do TCU usa os próprios conhecimentos como principal ferramenta de trabalho, o que exige vontade legítima. Não bastam ordens superiores nem bom salário. O TCU depende, portanto, da cooperação, da inventividade humana, da pluralidade de visões, dos “insights” das pessoas. Essa energia provém do desafio de natureza moral, ética, ideológica, humanitária ou estética derivado do sistema de valores.

Defendo também que atualmente pelo menos uma parte do sistema de gestão do TCU tem como base os valores oficiais da organização, que, a meu ver, são relativamente bem compartilhados. Oficialmente, os valores do TCU são: Ética, (verdade pela honestidade, moralidade, coerência e probidade); Efetividade (orientação aos resultados e excelência institucional); Independência (imparcialidade, autonomia); Justiça (verdade, lei, integridade, equidade, impessoalidade e imparcialidade); e Profissionalismo (atuação técnica, competente, responsável, coerente, objetiva e voltada).

O processo decisório final das atividades de controle, a cargo dos colegiados e relatores, é fortemente influenciado pelas equipes de base técnico-gerencial, em um processo de manifestações sucessivas e autônomas de grande pluralidade e tecnicidade. Isso ocorre em um ambiente onde profissionais selecionados por concurso, intensivamente treinados e dotados de boas condições de trabalho, manifestam-se livremente sobre as matérias de competência do TCU, tanto no exame de processos quanto na realização de auditorias. Essa sistemática, de fato, harmoniza-se com os valores do profissionalismo, da justiça e da ética, tanto quanto a ocupação de posições gerenciais por servidores de carreira, as garantias estatutárias do servidor e as prerrogativas de auditor.

Dúvidas e Desafios

Obviamente há muito para aperfeiçoar. Nos serviços de apoio, as pessoas podem ter dificuldades para perceber sua contribuição pessoal para os resultados do TCU. Como isso influencia sua motivação? Nas Secex dos estados, por sua vez, impera uma sensação de isolamento e distanciamento. Isso impacta a construção da liderança? Entre os auditores da Segecex, nem todos os trabalhos contribuem igualmente para a sensação de realização entre as pessoas. Também nem sempre esses trabalhos são distribuídos considerando-se os perfis profissionais, vocações e os valores pessoais. Será que essa distribuição seria viável? A carreira em “Y” poderia amenizar os efeitos disso? Há muito que responder.

A própria discussão sobre liderança no TCU é bastante restrita a círculos específicos, além dos cursos para gestores mais recentes. Em geral, na Casa, exceto quando da elaboração do Plano Estratégico do TCU, valores não são explicitados, discutidos, divulgados, amadurecidos, questionados. O sistema de metas e o plano de fiscalização refletem valores, obviamente, mas eles não são explicitados, alinhados e compartilhados. Assim, às vezes, não há clareza sobre quais valores estamos fortalecendo quando cumprimos determinada meta.

No ambiente peculiar do TCU, liderar mostra-se especialmente desafiador, com a pluralidade de atividades internas, acrescida da diversidade temática da administração pública, “matéria-prima” trabalhada com as ferramentas da Economia, Administração, Direito, Contabilidade, Estatística, Educação, Finanças e muitas outras ciências e técnicas. Como se pode ver, não se trata de temática simples, pois nesse campo nada é exato ou óbvio nem absolutamente certo. No entanto, a discussão sobre o tema é necessária e está apenas se iniciando no TCU.

Referências

HAMEL, Gary. **O que importa agora: como construir empresas à prova de fracasso**. Rio de Janeiro : Ed. Elsevier, 2012.

KRAEMER, Harry M. **From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership**. San Francisco: Ed. Jossey-Bass, 2011.

MIGUELES, C.; ZANINI, M. T. (orgs). **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2009.

O'TOOLE, James. **Leading Change: Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom**. San Francisco: Ed. Jossey-Bass, 1995.

VIINAMÄKI, Olli-Pekka, **Intra-organizational challenges of values-based leadership**. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 14, No. 2, 2009. Disponível em: <http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol14_no2_pages_6-13.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2012.