

INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA

Página de Liderança

LIDERANÇA BASEADA EM CONFIANÇA – ABRINDO PORTAS

Autor:

Ildenor Ferreira

Como citar este artigo:

FERREIRA, Ildenor. *Liderança baseada em confiança – Abrindo portas*. **Página de Liderança**, Brasília, 22 nov 2012. Disponível em 2012: << 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 baseada em confiança - Abrindo portas

Todo gestor tem uma missão. Um alvo a ser acertado. Um objetivo a ser alcançado, que é o que a organização espera dele. Geralmente a missão traz em sua realização alguma forma de retorno, seja ela pessoal, social, financeira, sentimental ou até mesmo espiritual. O alcance ou a realização de uma determinada missão sempre afeta, negativa ou positivamente, todos os envolvidos.

O problema da missão é que, entre o gestor, sua equipe e o alvo ou objetivo a ser alcançado, sempre haverá **portas que precisam ser abertas**. Portanto, o problema não está, necessariamente, no que se encontra pela frente em uma missão, mas em como se vai lidar com o que se encontra. Uma porta fechada não é necessariamente um problema. Saber como abri-la sim.

Infelizmente perduram ainda duas características gerenciais nas organizações, especialmente as públicas, que contribuem diretamente para manterem fechadas, ou pelo menos não abertas totalmente, as portas das realizações em uma missão de gestão: o sistema comando controle e o relacionamento entre chefe e subordinados.

O sistema comando controle caracteriza-se por uma gerência que tem a visão hierárquica de cima para baixo. É geralmente carregado com uma burocracia em que se despende uma grande energia para, por meio de comando e controle, aferir resultados no alcance de uma determinada missão. O gestor, nesse caso é o chefe. Aquele que manda e de quem emana toda autoridade sobre um determinado grupo. Esse sistema contribui para eliminar possíveis espaços à criatividade e inovação e, conseqüentemente, fecha as portas para uma realização mais ampla e prospectiva.

A outra característica se dá no relacionamento chefe/subordinados em que, aquele, buscando desenvolver sua missão apoiado no poder da posição e da recompensa tende a utilizar, em muitos casos, de coerção como baliza nos relacionamentos e seguindo a máxima: manda quem pode, obedece quem tem juízo, administra sua missão com autoritarismo. Nesse modelo é comum que os subordinados, em oposição ao “chefe”, seguindo uma máxima conflitante busquem burlar o comando controle e “levar vantagem em tudo”. Ou, por outro lado, desenvolvam o conformismo que nada mais é senão o resultado geralmente aferido no sistema comando controle. Para os envolvidos nesse sistema, basta obedecer este ou aquele princípio, cumprir este ou aquele comando. Prendem-se as chaves da criatividade nas “garras” do controle.

Todo esse processo torna a relação gerencial desgastante e infrutífera, conduzindo o desenvolvimento criativo e funcional ao seu mais baixo nível. Produz-se estritamente o necessário e sob constante fiscalização e imposição.

Essas duas principais características têm servido, ao longo dos anos, como barreiras ao desenvolvimento e alcance da excelência nas organizações. Elas fecham as portas da realização da missão. Todos perdem, os chefes, os subordinados e, conseqüentemente aqueles que, direta ou indiretamente se beneficiam ou beneficiariam dos resultados advindos da execução daquela determinada missão.

Nesse sentido a missão, inicialmente vista como um alvo ou objetivo a ser alcançado com retorno positivo, torna-se pesada e distante com perspectiva de retorno negativo, pois, o sistema comando controle afasta o chefe e sua equipe de uma realização plena, tanto pessoal e profissional, quanto social e contributiva, e frustra os envolvidos e beneficiários do resultado daquela missão.

Em contraponto ao sistema comando controle, temos o sistema ou estilo de liderança por confiança ou orgânica. Ou, como prefiro chamar, por comunhão. Esse sistema, que sempre esteve de forma natural presente na sociedade como um todo e deveria fazer parte, pela lógica, da organização pública, é a chave que abre a porta das realizações missionárias na vida de um líder e sua equipe.

A força da liderança por confiança desenvolve um ambiente corporativo onde ocorre a comunhão entre seus agentes. Essa comunhão/confiança desperta nos pares a criatividade e essa, por sua vez, conduz o grupo a fazer mais do que apenas é cobrado. De acordo com o professor Zanini (2007, p. 46), "o ambiente no qual ocorrem relações de trocas entre os agentes corporativos influencia o comportamento das pessoas e suas motivações para atingirem um bem coletivo superior". Ou seja, transforma-se em uma chave que abre as portas para a realização da missão com excelência. Razão de ser e existir da liderança.

Toda comunhão pressupõe confiança. Para uma chefia em um sistema comando controle, uma das maiores dificuldades é desenvolver o inter-relacionamento e fomentar a comunhão entre subordinados. Inter-relacionamento requer comunhão, é ingrediente básico. Conseqüentemente requer diálogo em nível de igualdade. Diálogo requer confiança em enviar e receber informações. Essas características são estranhas ao sistema comando controle, mas, totalmente reais em um relacionamento de comunhão/confiança.

Em uma liderança por confiança, a atmosfera de comunhão precisa ficar perceptível no grupo. Para que isso aconteça, a comunicação é essencial. No sistema comando controle, o monitoramento e o controle contemplam mais uso de mecanismos coercitivos, enquanto que, em uma gestão baseada na comunhão,

temos mais uso de mecanismos consensuais e cooperativos. O nível e a qualidade das informações a que o grupo ou equipe tem acesso são fundamentais no desenvolvimento da confiança e, para a missão, funciona como uma alavanca. Nesse sentido, a comunicação se reveste de grande importância. A quantidade e a qualidade da informação têm influência direta sobre a produtividade e os resultados da missão.

Exatamente por isso, a coerência, especialmente para uma organização pública, é a de que seus gestores desenvolvam um sistema mais orgânico e menos comando controle de liderança. A lógica do serviço público é inversa à do serviço privado. Apesar de o serviço público precisar programar e buscar a excelência constantemente, não está em uma competição. É um serviço para a sociedade e nela inserido, no qual os conceitos de desenvolvimento e excelência devem contemplar a criação de valores para a organização e, conseqüentemente para a sociedade como um todo. Diga-se de passagem, até empresas privadas têm percebido o valor da gestão por confiança em oposição ao sistema comando controle.

O grande problema é que a comunhão/confiança não surge da mágica de uma varinha de condão. É o resultado de um processo lento, contínuo e que toma tempo dentro de um grupo ou equipe.

Compreender o inter-relacionamento em uma relação de confiança faz toda a diferença. Geralmente, somos tendenciosos a confundir as coisas. Diferentemente do que o termo liderança por confiança possa dar a entender para muitos, tanto quem confia tem expectativas em quem se deposita a confiança, como quem recebe precisa ter ou desenvolver características que correspondam à confiança recebida. Além disso, o contexto dessa relação precisa interagir de forma favorável permitindo o desenvolvimento em um relacionamento de comunhão/confiança.

Um contexto favorável a uma relação de confiança exige incentivos, encorajamento e reconhecimento. Geralmente, as reações humanas costumam ser proporcionais aos estímulos recebidos. O comando controle tem a tendência de camuflar a capacidade das pessoas e suas personalidades, exatamente por estar desprovido de estímulos. Por outro lado, a liderança por confiança tem a tendência de realizar um processo natural de seleção onde, através de estímulos e incentivos, a equipe sente-se compelida a uma maior e melhor capacitação. Tudo isso conduz todo o processo em um inter-relacionamento de forma transparente e comungatório, transformando a liderança por comunhão/confiança em uma chave para abrir portas.

Em uma liderança por comunhão/confiança, a mente que lidera é uma mente coletiva. Nunca a mente do líder. A mente coletiva é a soma de todas as mentes envolvidas, direta ou indiretamente, com a missão da

equipe. Apesar disso, o líder não pode desenvolver uma liderança passiva. A diferença é que o líder, por confiança, não busca impor, mas construir. Não dá ordem, mas discute e estabelece metas a partir do resultado da discussão. Não cobra resultados, mas incentiva, mensura e valoriza-os. Não elimina as críticas, mas usa-as como pontos a serem considerados. Não busca seu interesse e realização pessoal egoística, mas o interesse e a realização da equipe, visando um interesse e realização social maior. Não utiliza meios coercitivos para obrigar a equipe a desenvolver sua missão, mas, como um organismo vivo, interage com a equipe e, servindo, conduz a equipe ao mesmo sentimento e ação. Não vê o grupo como subalternos, mas, como equipe e colaboradores em pé de igualdade. São atitudes como estas que, diferentemente do sistema comando controle, conduzem a equipe à evolução e ao desenvolvimento. Inclusive desenvolvimento de novos líderes.

Liderança em comunhão/confiança. Essa é a chave principal. As portas que servirão de barreiras em uma ou várias missões na vida de um gestor e sua equipe sempre estarão lá. Mas, a maneira como se vai lidar com elas é que dirá se serão abertas ou não.

Os desafios para os líderes são grandes. Porém, a maneira como encarar tais desafios é sempre uma questão de escolha. Prender-se por comodidade em um sistema falido, tentando impor autoridade e fechando as portas para mudanças por medo de perder o status e, conseqüentemente estagnar-se? Ou entender a dinâmica das relações humanas e envolver-se de maneira criativa e progressiva visando o bem comum e a realização da mais nobre missão: servir. Essa é a perspectiva da liderança por comunhão/confiança onde, o alcance ou a realização de uma determinada missão sempre trará recompensas para todos os envolvidos e beneficiários.

Referências

FIGUEIREDO, José Carlos. **O Ativo Humano na Era da Globalização**. Editora Negócio, 1999.

MOTOMURA, Oscar. **Workshop TCU 26/1/2012**, Vídeo.

PARIKH, Jagdish. **Administrando Relacionamentos, A Dinâmica do Sucesso Entre Vida e Trabalho**. São Paulo: Editora Cultrix, 1999.

SERRA, F. R.; BASTOS, O. P. M.. **Ser Chefe Não é Ser Mãe Mas, é Padecer no Paraíso.** Brasília: Editora Consulex Ltda., 1994.

ZANINI, Marco Tulio. **Confiança. O principal ativo intangível de uma empresa.** São Paulo: Editora Elsevier, 2007.