

DESENVOLVENDO SEU "CHEFE"

Denize Dutra
Co-autoria de João Alfredo Biscaia

Já abordamos a importância do autodesenvolvimento. É também muito comum, falarmos sobre o desenvolvimento do **outro**, numa perspectiva vertical, nas relações humanas, ou seja: pais desenvolvendo filhos; mestres, alunos; gestores, subordinados. Raramente, porém, pensamos na perspectiva inversa. Por isso, neste mês, inspirada por um trabalho apresentado num Evento, em parceria com meu amigo João Alfredo Biscaia, decidi compartilhar algumas idéias, sem me aprofundar na questão do contexto social e político brasileiro, que, de forma inquestionável, tem influenciado, as relações líderes-liderados, no âmbito das Organizações.

Toda e qualquer análise a respeito de gestão de pessoas e de grupos, deve , necessariamente, ter como pressupostos ,conceitos relacionados à prática democrática nas organizações. Essas práticas acontecem na medida em que existam, no mínimo, as seguintes condições:

- oportunidade de manifestar opiniões e sentimentos (*democracia nas empresas não é voto, mas sim voz.*) participação ; com proposições de alternativas; não abdicação;
- resolução de conflitos; não omissão;
- respeito à hierarquia; não submissão ao poder;
- negociação conjunta de objetivos; não imposição de objetivos;
- responsabilidade conjunta pelos resultados financeiros e pela função social das empresas;
- respeito; não medo/temor;
- divergências; não uniformidade de pensamento;
- diálogos abertos e francos; não monólogos alternados;
- informações compartilhadas;
- convivência educacional com os erros: saber quem são os responsáveis, e não os culpados.

Por acreditarmos nestes princípios, entendemos que, nunca poderá ocorrer desenvolvimento de pessoas, se não houver a quebra de vícios autoritários arraigados nos valores e crenças de muitas organizações e em muitas pessoas que exercem liderança.

Se admitirmos que os executivos, que ocupam os altos escalões das empresas brasileiras, estão, em sua maioria, numa faixa etária de aproximadamente 35 a 55 anos, deduzimos que muitos foram **"filhos da ditadura militar"**, no início de suas carreiras profissionais, enquanto os outros foram seus **"netos"**. É possível, portanto, que algumas pessoas continuem acreditando que o princípio do **"manda quem pode e obedece quem tem juízo"**, deve prevalecer nas relações líder/liderado. As pessoas podem até ter mudado o "vocabulário", mas não o comportamento. A realidade é que ninguém consegue dar aquilo que não nunca recebeu, ou seja, dar liberdade de expressão e conviver com opiniões diferentes das suas. Muita coisa precisa ser aprendida, valorizada e praticada pelos líderes, notadamente em assuntos relacionados ao uso do poder, resolução de conflitos, motivação, desafio, participação, desenvolvimento de pessoas, delegação e confiança.

A humildade, qualidade essencial ao autodesenvolvimento, precisa ser mais praticada pois é difícil conviver com a diversidade de pensamento.

Embora sejamos críticos nessas questões, acreditamos que as práticas e políticas e, principalmente, os discursos empresariais estão mudando. Aqui e ali vamos constatar eventuais recaídas autoritárias, fruto da falta do exercício democrático nas empresas, mas é fundamental que pratiquemos a democracia, mesmo cometendo erros. Comprovamos que as mudanças devem ser iniciadas a nível institucional, ou seja, na alta direção da empresa. As formas de interação entre as lideranças e os liderados passam por transformações radicais. Os verdadeiros líderes começam a cultivar o espírito de equipe, acreditando que o autodesenvolvimento é correlato com o crescimento de seus pares e colaboradores. A convicção é de que somos seres de relação e ninguém cresce e se desenvolve fora das relações interpessoais.

Diante disso, **acreditamos existir enormes oportunidades objetivas de fazermos com que os liderados possam, efetivamente, começar a contribuir para o desenvolvimento e crescimento do seu "chefe"**.

Se as competências atualmente requeridas para os líderes não são apenas "glossários de boas intenções", os liderados poderão começar a planejar ações que venham orientar seus líderes a se tornarem mais produtivos e competentes e, para tanto, precisam ter, no mínimo, as seguintes qualificações:

- saber comunicar-se com eficácia;
- saber dar e receber feedback dentro dos critérios de especificidade, descrição, oportunidade e objetividade;
- fazer com que o "feedback" seja percebido como um presente de tal forma que a postura do recebedor sempre seja a de agradecimento e não de "racionalização de comportamentos";
- ter a capacidade de convencimento e argumentação;
- ter um autoconhecimento bastante acurado a respeito de seus pontos fortes e daqueles que precisam ser melhorados;
- ter segurança e confiança;
- possuir alta dose de empatia e sensibilidade;
- trabalhar mais com fatos do que opiniões vagas;
- saber distinguir/diferenciar sentimentos que agregam e fortalecem relacionamentos, daqueles que são conseqüência de frustrações e imaturidade pessoal;
- transmitir confiança: ser honesto e parecer honesto

Esta proposta, ganha consistência na medida em que os valores empresariais anunciam que **"o chefe nem sempre tem razão"** e que o questionamento é a base da criatividade e da mudança.

Bernard Shaw dizia o seguinte: **"As pessoas têm o hábito de olhar para as coisas como elas são e fazer a seguinte pergunta: "POR QUÊ ? Precisamos mudar esse nosso hábito. Temos que começar a olhar para as coisas como deveriam ser e perguntar: POR QUE NÃO ?"**.

Assim sendo,

☒ Os liderados podem contribuir para o desenvolvimento de seus líderes ?

Por que não ?

☒ Os filhos podem contribuir para o crescimento e desenvolvimento de seus pais?

Por que não ?

Pense nisto!

Abril, 2004.