

“OLHE PARA O QUE DIGO, MAS NÃO OLHE PARA O QUE EU FAÇO!”

Denize Dutra

Existem profundas verdades na sabedoria dos ditos populares. Esta é uma delas!

Muito se tem pesquisado e escrito sobre as características da liderança que, em alguns momentos, chegamos a pensar que, para ser líder é preciso ser quase perfeito, um “Super Homem” ou uma “Mulher Maravilha”, heróis das histórias infantis, ou então temos de atingir um “ideal de ego” como diriam os psicólogos. Isto pode nos dar a impressão de que estamos diante de uma “missão impossível”. Na verdade, penso que complicamos demais as coisas, pois concordo inteiramente com KOUZES & POSNER (1995) em o Desafio da Liderança, quando afirmam que a credibilidade é o fator básico desse atributo.

Os autores acima citam estudos no âmbito da comunicação social, apontando três critérios para garantir a credibilidade das fontes de comunicação: honestidade, dinamismo e **expertise**. Estes critérios estão relacionados às três características identificadas na pesquisa de KOUZES & POSNER como as mais relevantes para o líder na perspectiva de seus seguidores, a saber: ser honesto, inspirador e competente.

A cada experiência vivida, tanto em grandes corporações como em pequenas empresas familiares, onde isto se torna ainda mais evidente, identifico que, de todas as características elencadas como fundamentais para um líder, a credibilidade é, de fato, a que terá o maior impacto sobre o processo, especialmente quando está ela ausente.

A credibilidade é um conceito bastante complexo, que envolve muitas variáveis, mas que, na essência, fundamenta-se na coerência entre discurso e ação.

A sociedade está passando por uma crise de credibilidade nas próprias instituições. É comum não acreditarmos mais nos nossos governos, na justiça, e alguns chegam ao extremo de não acreditarem na instituição família. Neste cenário e ainda pressionados por fortes conflitos dentre os quais os interesses pessoais *versus* os interesses coletivos, muitas vezes nos percebemos sendo incoerentes até com nossos próprios valores, fazendo um discurso que não somos suficientemente maduros ou convictos para praticá-lo, além do que é sempre mais fácil falar do que fazer.

A falta de coerência acaba refletindo-se em muitos outros aspectos como, por exemplo, nos processos de mudanças. Reclamamos da rotina, criticamos o convencional, estamos conscientes das necessidades de transformações constantes para nos adaptarmos às demandas tão aceleradas do mundo moderno, às novas tecnologias, a novos padrões, mas, quando tudo isto invade nossa “zona de conforto”, optamos por manter o padrão já incorporado e justificar, com teorias muito atuais, nossas posições ou, o que é ainda mais comum, terceirizamos a culpa, projetando nos outros as nossas próprias dificuldades.

É propósito deste espaço provocar questionamentos de forma especial aos profissionais da gestão de pessoas e, por contingências do meu ofício, cabe refletirmos em que medida temos credibilidade dentro das nossas organizações? Em que medida temos sido coerentes com nossos valores pessoais ou com os valores que nossas empresas têm divulgado como princípios de sua gestão? Em que medida temos uma atitude despreconceituosa de abertura para o diferente e para o novo se, muitas vezes, nós somos os primeiros a julgar, criticar e reagir a tudo que foge aos nossos padrões, ou num extremo oposto, adotamos sem qualquer crítica “formulas mágicas”, “modismos”, “modelos importados” que são absolutamente inadequados à realidade e às necessidades de nossas empresas, para parecermos bem modernos e afinados com o discurso de mudanças? Em que medida agimos como facilitadores, mediadores, conciliadores, quando assumimos objetivos de integrar, melhorar

as comunicações, qualificar as pessoas se, inúmeras vezes, as desqualificamos com nossas atitudes pessoais, permitimos por nossa omissão ou falta de assertividade, especialmente com os gestores principais, que falem mal de pessoas e que se tomem decisões injustas?

Lamentavelmente, tenho visto áreas de Gestão de Pessoas, os antigos "RHs", cujos resultados são muito aquém do que se esperaria, exatamente porque seus profissionais não conseguem trabalhar em equipe, não existe proatividade e nem competências emocionais básicas para que a prática interna seja coerente com os objetivos assumidos junto a organização que é o de contribuir para o desenvolvimento destas competências nas outras áreas e pessoas. Neste mesmo sentido, vale extrapolar a reflexão para os profissionais externos às organizações, consultores, auditores, formadores que, muitas vezes, entram nas empresas muito preocupados com os conteúdos e ferramentas e não percebem um abismo entre suas posturas, tantas vezes arrogantes, rígidas, vaidosas, preocupadas com seus interesses pessoais e que acabam sendo incoerentes como o próprio discurso.

Compartilhadas estas reflexões, que se reeditam todas as vezes que fazemos um balanço de nossas práticas, vale a pena parafrasear nosso grande poeta Drumond:

"Para você ganhar belíssimo Ano Novo
cor de arco-íris, ou da cor da sua paz,
Ano Novo sem comparação com todo o tempo já vivido (mal vivido talvez ou sem sentido)...
Não precisa fazer lista de boas intenções
para arquivá-las na gaveta.
Não precisa chorar de arrependido
pelas besteiras consumadas
nem parvamente acreditar
que, por decreto da esperança,
a partir de janeiro as coisas mudem
e seja tudo claridade, recompensa,
justiça entre os homens e as nações,
liberdade com cheiro e gosto de pão matinal,
direitos respeitados, começando
pelo direito augusto de viver.
Para ganhar um ano-novo
que mereça este nome,
você, meu caro, tem de merecê-lo,
tem de fazê-lo novo. Eu sei que não é fácil,
mas tente, experimente, consciente.
Dentro de você é que o Ano Novo
cochila e espera desde sempre. "

Aproveite que estamos apenas começando 2005 e tenha uma boa caminhada!

Fevereiro 2005.