

Cada líder tem o subordinado que merece

Denize Athayde Dutra

Uma das premissas mais conhecidas no campo da psicologia é que toda ação gera uma reação. Também conhecido como efeito bumerangue, o dito popular aqui se faz, aqui se paga, também pode ser aplicado no mundo da gestão.

Pesquisas de clima organizacional demonstram que a liderança e conseqüentemente, a comunicação são os dois principais fatores que afetam o nível de satisfação dos colaboradores em suas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Este fato é corroborado pelos diversos estudos sobre liderança e gestão, que apontam para a importância da mudança de modelo mental convencional para um novo modelo de liderança, cuja base, esta na atitude e no relacionamento e não na autoridade.

Como a gestão não pode ser entendida fora do contexto sociocultural e político, ainda temos uma herança forte de autoritarismo, centralização e paternalismo na cultura de nossas organizações, especialmente as da administração pública direta. Neste sentido, já começamos a identificar uma série de iniciativas na administração pública de trazer as boas práticas de gestão das empresas de mercado para adequá-las a realidade da gestão pública. A Comissão Nacional de Justiça é uma delas. A definição de metas e um conjunto de mudanças estão sendo implementadas, pois o próprio governo reconhece a urgência nas mudanças da gestão pública para atender as atuais demandas da sociedade brasileira.

Hoje a liderança precisa ser transformadora, ou seja, líderes precisam transformar as pessoas, que transformarão os ambientes corporativos. Mas de onde vem este poder da transformação?

Este poder vem de dentro, do sentir-se capaz para realizar algo, da crença na própria capacidade de fazer acontecer, de ter recursos internos, de ter potencial a desenvolver e ser capaz de superar os próprios limites. O verdadeiro líder tem este poder e desperta este mesmo “poder” nos outros.

Benjamim Zander, maestro da orquestra filarmônica de Boston e Diretor de um dos mais conceituados conservatórios de música, em sua obra Liderança: a arte da possibilidade, fala que o líder é aquele que desperta o “brilho nos olhos” do outro.

Este brilho é fundamental para obtermos o comprometimento das pessoas com os objetivos que perseguimos em nossas organizações, não importa de que natureza.

Para atingir os objetivos estratégicos e as metas definidas pelo CNJ para os tribunais, será preciso que suas Lideranças (Desembarcadores, Juízes, Secretários, Diretores) obtenham o comprometimento dos Servidores. Desta forma, será fator crítico de sucesso, repensar o conceito de liderança dentro do contexto desta organização, que pela sua natureza sempre foi pautado na autoridade das posições.

No caso, específico dos órgãos da Justiça, onde a responsabilidade é ainda maior, pois a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, afetará diretamente a credibilidade da instituição, e se a sociedade não puder confiar na Justiça, vai confiar em quem ou em o que?

Felizmente, sabemos que a liderança é uma competência que pode ser desenvolvida, e que também passa por diferentes estágios, face às funções e desafios inerentes a cada uma destas etapas. Para ser líder dos outros é preciso primeiro ser líder de si mesmo. Pessoas que não conseguem fazer a gestão de sua vida pessoal, de sua carreira, de seu tempo, de seus recursos financeiros, de sua emoções, de seus relacionamentos, não terão as condições básicas, para gerirem o outro.

Quando se conquista pela experiência e pelo aprendizado estas condições, fica possível, influenciar o outro. Porque as ações valem muito mais do que as palavras. Mais do que um discurso bem elaborado a liderança precisa ser Exemplo, precisa ter coerência entre discurso e ação.

A habilidade na comunicação ajuda de forma significativa, pois através dela, o líder vai alinhar objetivos e expectativas, vai instruir processos de trabalho, vai convencer, gerir conflitos, enfim, quanto mais assertiva e eficaz esta comunicação, mais fácil será o processo de gestão e mais garantia de sucesso o líder terá.

A premissa da liderança é a influência, e esta se dá com base na reciprocidade, na empatia, na capacidade de perceber as necessidades de seus liderados e criar as condições para atendê-las e assim estabelecer a relação ganha-ganha entre os Servidores e a Instituição.

O aprendizado que muitas vezes ocorrer no exercício da maternidade ou paternidade, de que não devemos tratar filhos com idades e características diferentes exatamente da mesma forma, ajuda a perceber, que também nas organizações tão injusto quanto tratar pessoas iguais de forma diferente, seria tratar pessoas diferentes de forma igual.

A necessidade de ter flexibilidade no estilo de gestão fica evidenciada no nosso dia a dia, quando percebemos que nossos liderados são diferentes. Por exemplo, quando estamos diante de liderados que ainda não estão devidamente preparados tecnicamente, ou que não funcionam bem em equipe, ou até que não estão ainda comprometidos, precisamos ser mais DIRETIVOS. No entanto ser mais diretivo não significa ser autoritário, ser grosseiro, prepotente, tirano, apenas, quer dizer, dar

direção, definir objetivos metas, dar informações detalhadas sobre os processos de trabalho, entender que o que pode estar obvio para o líder e para quem domina o assunto, pode não estar para um principiante naquela atividade.

O efeito de não dar DIREÇÃO a quem precisa dela, pode ser tão prejudicial, quanto o efeito, de dar direção demais a quem já não precisa, e criar um ambiente de dependência, falta de iniciativa, desmotivação, daqueles que já tem suficiente maturidade profissional para caminharem com suas próprias pernas.

A empatia e flexibilidade são atributos importantes numa liderança, pois sem conseguir entender a perspectivas, necessidades, expectativas de seus liderado e a partir disto adequar seu estilo as diferentes situações, o líder não conseguirá obter das pessoas o seu verdadeiro comprometimento.

Em pesquisa informal realizadas com alunos sobre quem eles reconhecem como líderes e sobre as características destas pessoas, sempre surgem características comportamentais nunca técnicas, ainda que o conhecimento possa contribuir para gerar credibilidade. Acima de tudo os líderes sempre são pessoas que se tornaram referência.

E neste aspecto além da coerência a que já falamos antes, a assertividade é fundamental. Ninguém confia em alguém que não demonstra o que pensa, o que é. Líderes precisam assumir posições claras, tomar decisões (de preferência deveriam ouvir antes as demais pessoas envolvidas) nem sempre bem aceitas, expressar suas idéias, definir rumos.

Vários estudos sobre a inteligência emocional, especialmente nas lideranças, apontam para os reflexos da atitude do líder no desempenho de sua equipe e na ambiência da organização. Por isso, quando for avaliar sua equipe, olhe-se no espelho, e avalie a si mesmo: como estou agindo com estas pessoas para estar colhendo estes resultados?