

GESTÃO PÚBLICA E LIDERANÇA



Celso Antunes
Bacharel e licenciado em Geografia, especialista em Inteligência e Cognição e mestre em Ciências Humanas. Sócio-fundador do Todos pela Educação. Autor de mais de 180 livros didáticos e 60 educacionais

Existe unânime certeza de que todo bom gestor público necessita ser um líder e de que o domínio ou não dessa rara competência representa diferença essencial na qualidade da organização que administra, ainda que subordinado ou não a uma autoridade maior. Acontece, entretanto, que as qualidades de uma liderança não são atributos inatos, que a pessoa traga em sua bagagem hereditária, mas competências que podem ser dominadas e desenvolvidas.

Dessa forma, cabe discutir quais seriam essas competências e até que ponto elas podem ser exercidas por um profissional e, também, se algumas dessas qualidades não exigem traços de caráter, já não tão facilmente adquiridos pelo estudo e pelo esforço. Começemos pela segunda questão.

Durante muitos anos se pensou que liderança e caráter eram atributos como que "siameses" e, assim, seria impossível encontrar um bom líder se entre os fundamentos de uma personalidade faltassem certos elementos cruciais à liderança. Era comum, por exemplo, destacar que nenhum líder, entre muitos outros atributos, poderia ser excessivamente tímido e, se essa característica se mostrasse marcante em um profissional, não era compatível com o exercício sereno da liderança. Argumentações como essas hoje em dia já não fazem sentido, e, em inúmeras organizações, pessoas sabidamente tímidas exercem insuperável liderança. Não só a timidez é atributo que com algum esforço e paciência se transforma, como seu exercício em si não se choca com as estratégias essenciais de sólida liderança. É até possível pensar que, na pré-história humana, a boa liderança se associasse à agressividade e que esta não combinava com a timidez, mas não vivemos mais nas savanas, e as organizações empresariais modernas em nada se identificam com as cavernas do neolítico.



Consolidando-se, dessa forma, a indispensável distância entre caráter e liderança, chega-se então às competências essenciais a uma liderança empresarial, sobretudo em entidades públicas. Vamos, pois, a essa relação, advertindo que ela pode ser incompleta, pois, além de atributos gerais que aqui se relacionam, cabem outros de natureza específica e pontual, que diferenciam uma empresa de outra. Mas, independentemente disso, não existe liderança verdadeira quando falta:

- **Consciência de que se é eterno aprendiz.** Impossível identificar capacidades humanas mais distantes da liderança que a prepotência de se pensar que se sabe tudo e a arrogância de se acreditar que nada mais se tem a aprender. Uma liderança moderna se opõe ao autoritarismo de quem se pensa imutável, de quem se deixa envolver pela ingenuidade infantil de acreditar que o que deu certo ontem com certeza representa elemento válido para amanhã.

- **Clareza sobre recursos e meios para alcançar a essência dos objetivos traçados.** Essa competência poderia ser descrita com a expressão *pés na terra*, revelando a certeza de que todo líder necessita conhecer a fundo a realidade de que dispõe, julgá-la sem qualquer preconceito ou estereótipo e traçar objetivos realistas, ainda que o alcance de alguns passos não impeça que sejam dinâmicos e, portanto, refeitos sempre, buscando cada vez menos os sonhos e construindo em todas as oportunidades o melhor possível.

- **Capacidade de formar verdadeira equipe.** Da mesma forma que a qualidade de um ato cirúrgico complexo somente pode ser aferida pela ação da equipe médica, não se pode crer que a qualidade de uma excelente organização empresarial possa repousar no trabalho centralizado deste ou daquele profissional. Um verdadeiro líder é sempre um excelente formador de equipe, capaz de acompanhar dia a dia seu desempenho, elogiando esta ou aquela ação, corrigindo este ou aquele procedimento. Nenhuma equipe empresarial caminha bem sem o olhar atento, analítico e crítico de um bom líder, que jamais se ampara em certezas imutáveis. Um time de futebol, por exemplo, pode jogar vez ou outra uma partida excepcional, mas os torneios e campeonatos são sempre prêmios à regularidade no desempenho, à constância na avaliação e à correção de rotas.



• **Habilidade para gerar um ambiente saudável em todas as dimensões.**

A empresa, grande ou pequena, sempre é, por essência, um espaço alegre, criativo, dinâmico, fomentador de ideias e pronto para acolher iniciativas, e esses atributos estão muito ligados ao exercício da liderança. Seriedade no trabalho efetivamente profissional não deve ser sinônimo de tristeza e amargura persistente, não combina com a juventude em qualquer faixa etária. A palavra *recreate* vem do latim e significa *criar de novo*; por essa razão, uma excelente empresa é organização recreativa onde tudo quanto se descobre se acrescenta e onde cada período que se passa é lição que fica para um renascer permanente.

• **Mostrar-se efetivamente empreendedor, pensando sempre nas estratégias, condições e possibilidades de se construir o futuro.**

Toda organização afirma confiar no amanhã, mas é importante que se saiba que esse amanhã jamais está pronto, não simboliza ilha que o naufrago descobre no oceano. O líder é sempre o profissional que olha esse futuro como um desafio e que sempre está pronto para mudanças. A excelente empresa pública é aquela em que todos os funcionários aprendem a aprender e os gerentes ou líderes aprendem a reconstruir planos e fomentar desafios e incertezas.

Seguramente, não pode existir maneira mais serena e otimista de se pensar o novo amanhã que reconstruir com bases sólidas o presente, que a cada instante pulsa e se modifica. ■

www.celsoantunes.com.br