

ARTIGO



Renato Trisciuzzi é executivo de auditoria interna e autor do livro *Os 4 pilares da liderança imbatível: propósito, comunicação, pessoas e resultados*

A crise do estilo de liderança "comando e controle"

Modelo baseado no lema "manda quem pode, obedece quem tem juízo" aumenta a taxa de rotatividade dos funcionários, gerando uma série de prejuízos que coloca em risco o bom funcionamento da empresa

Grande parte dos líderes corporativos da atualidade foi forjada no estilo de liderança "comando e controle", que se caracteriza por uma noção de hierarquia rígida e pouca abertura na comunicação com o liderado. Gestores desse tipo não são inspiracionais, pouco se importam com a vida pessoal de seus comandados, mesmo sabendo que isso impacta no desempenho profissional deles. Em um mundo onde é consenso que as pessoas são peça-chave no bom funcionamento das empresas, a gestão pautada pelo lema "manda quem pode, obedece quem tem juízo" está fadada ao fracasso.

Uma das consequências da liderança "comando e controle" é o aumento do turnover (rotatividade de pessoal em uma corporação), que, por sua vez, gera uma série de prejuízos. Uma empresa onde nenhum funcionário se estabelece costuma apresentar problemas sérios em sua cultura organizacional, por exemplo. Como os colaboradores vêm e vão continuamente, as regras de conduta tácitas da organização nunca se solidificam, impossibilitando a impressão de um perfil corporativo ao longo dos anos. Há, também, prejuízos na gestão de conhecimento. A expertise do negócio acaba se perdendo com a escassez de funcionários mais experientes.

São impactos negativos associados ao turnover, ainda, a elevação de custos financeiros e a baixa na moral. Aumentam-se os custos financeiros, pois a contratação de um funcionário exige gastos com recrutamento e treinamento. As despesas crescem também porque há perda de produtividade, haja visto que os recém-contratados precisam



Maurenilson Freire

de tempo para engrenar em suas funções. No que se refere ao prejuízo na moral, a alta rotatividade não raramente gera um efeito dominó (uma saída após outra) e diminui o engajamento dos funcionários remanescentes.

Outro prejuízo acarretado pela entrada e saída constante de pessoal é a má reputação que afasta potenciais candidatos qualificados e investidores, impactando negativamente o valor de mercado da organização. Além disso, a alta rotatividade atrapalha a relação da empresa com seu cliente

final. Primeiramente, porque traz inconsistência no atendimento; funcionários que deixam a empresa podem levar consigo relacionamentos valiosos com clientes e parceiros. Em segundo lugar, porque, cada vez mais, o cliente final está ligado aos valores e à cultura do negócio, consumindo somente produtos em que vê o reflexo do que é e do que deseja para si mesmo. Uma empresa que não consegue manter seus colaboradores passa a imagem de que talvez não seja o lugar mais adequado para se trabalhar.

Embora essa repetição de padrões siga ativa nas empresas, levando-se em consideração que grande parte dos profissionais em cargos de comando recebeu sua formação na época em que essa cultura se disseminou, a realidade vem se modificando paulatinamente. Alguns indivíduos e entidades perceberam a importância de atuar de forma empática, desenvolvendo ferramentas, como a ouvidoria, o canal de denúncia, o café da manhã com o presidente, enfim, espaços de comunicação para ouvir os liderados, o que

impulsionou uma evolução em suas estruturas.

No bojo da horizontalização dos organogramas das empresas, o estilo "comando e controle" está destinado a desaparecer. As empresas exigirão que os líderes pratiquem a arte do consenso. Isso porque, em um contexto em que os níveis hierárquicos são postos lado a lado e não mais de modo vertical, como antigamente, há a necessidade de entendimento entre as partes, união, empatia, boa comunicação, racionalização de necessidades e recursos etc.