



**Estudo de Caso**

**2015**

Estudo de caso

# Liderança Integral: Utopia ou Realidade?

**POR**

**Gustavo Duin**

Fundador e Diretor na Duin Assessoria Contábil

**2015**

## Liderança Integral: Utopia ou Realidade?

Eu me chamo Gustavo Duin. Sou contador, graduado em Ciências Contábeis com pós-graduação em Auditoria e Controladoria, pós-graduação em Contabilidade Empresarial, MBA em Administração e, com muito orgulho, pós-graduação em Liderança Integral pela UNIPAZ-RJ.

Sou proprietário de uma empresa contábil certificada pela ISO 9001 através do Programa de Qualidade Necessária Contábil (PQNC), que atualmente conta com dez colaboradores e possui aproximadamente 110 clientes.

O começo da minha vida profissional foi aos 16 anos, quando comecei a trabalhar no escritório de contabilidade dos meus pais, junto com toda a minha família, no interior do estado do Rio de Janeiro.

Ingressei na graduação de Ciências Contábeis e fui convidado a trabalhar em uma empresa de importação de alho onde os principais negócios eram feitos no Rio de Janeiro, com a base administrativa da empresa em Barra Mansa, interior do Rio.

Ao longo de mais ou menos três anos de trabalho nessa empresa fui convidado pelo proprietário, a trabalhar no Mercado Sebastião no Rio de Janeiro, em um novo formato do negócio que estavam desenvolvendo.

### O Sonho

Depois de três anos trabalhando na capital carioca, resolvi realizar um sonho e abrir meu próprio escritório de contabilidade.

O primeiro passo foi me preparar financeiramente para que, caso não conquistasse meus clientes no início do negócio, tivesse “fôlego” pra fazer o negócio acontecer.

Neste momento, tive duas presenças fundamentais para o meu desenvolvimento

profissional: Meus pais que me deram todo apoio técnico, já que são contadores também, para avançar com esse novo desafio no Rio e meus tios, que são contadores renomados em Juiz de Fora. Conversei com eles sobre meus novos projetos e eles prontamente se colocaram à disposição para ajudar, indicando uma empresa com duas filiais no Rio, cuja matriz era cliente deles.

Nesse período estava pensando como eu avançaria nesse novo projeto sendo que ainda trabalhava na empresa que me trouxe para o Rio de Janeiro e precisava daquela receita para complementar minha manutenção no Rio.

A empresa indicada pelos meus tios tinha uma única exigência: eu precisava passar lá todo final do dia para dar uma olhada no trabalho do escritório e movimento contábil para as devidas orientações. Como eu chegaria na empresa em horário comercial sendo que trabalhava em outra no mesmo horário? Inacreditavelmente essa empresa ficava na esquina do meu local de trabalho. Assim iniciou a história da Duin Assessoria Contábil.

Fiquei por aproximadamente oito meses com essa rotina dupla de trabalho até que apareceram mais dois clientes e o tempo para administração de duas funções começou a ficar escasso. Tomei então a decisão de sair da empresa onde trabalhava como colaborador e apostar de fato na minha empresa, no meu sonho.

Com muita luta, transparência, ética e responsabilidade, a empresa foi avançando e após um ano de funcionamento, ainda com a estrutura em casa, contratei o primeiro colaborador, que está comigo até hoje.

Comecei a partir de então a olhar para o outro lado da gestão do negócio: a Liderança, tão importante e essencial para o desenvolvimento do negócio quanto a parte técnica.

## Formas de Liderança e de Empresa

O que aprendi com o mercado ao longo da minha vida profissional e até aquele momento, é que a empresa nasce e existe para gerar lucro. Quando abri meu negócio aos 26 anos de idade, inconscientemente fui levado por diversas vezes a pensar assim. Não por concordar com este posicionamento, mas simplesmente porque havia aprendido dessa forma e nunca havia tido a oportunidade e, principalmente a responsabilidade, de ter um negócio próprio. Sempre tive a visão que um líder ou gestor teria que ser autoritário para ser respeitado. Muitas vezes, somos educados e formatados pelo mercado de trabalho a conduzir o processo assim. A maneira mais fácil é utilizar o autoritarismo como forma de liderança, por isso agi dessa forma durante alguns anos como gestor e empresário. Hoje consigo olhar para trás, analisar e pensar que esta forma de condução e liderança foi aplicada para esconder a falta de experiência, comodidade e até mesmo a falta de conhecimento em alguns assuntos. Minha visão era “esqueça o que sabe e faça o que eu mando”, ou seja, eu queria o resultado a qualquer custo, só que esta minha forma de agir me incomodava muito. Enquanto isso os negócios estavam crescendo, a empresa prosperando e as responsabilidades como líder, empresário e contador aumentando. Junto vinha o stress da responsabilidade com o crescimento dos clientes e a chegada de empresas maiores. Nesse cenário de crescimento empresarial e muitas incertezas em relação ao rumo que eu gostaria pro meu negócio, conheci o curso de Liderança Integral na UNIPAZ-RJ, ministrado pelo Wanderlei Passarella. Uma utopia realizável que era tudo o que eu acreditava de verdade e que hoje experimento na prática.

## O Início da Liderança Integral e a Aplicação dos Conhecimentos Adquiridos

Logo no início do curso e do aprendizado tive uma identificação imensa com tudo que estava sendo colocado e pude perceber que havia outras pessoas que compartilhavam da mesma opinião e sentimento de desconforto como o meu. Isso foi fantástico e pude acreditar de fato que era possível e que eu não estava sozinho nesse processo. Foi uma sensação maravilhosa, uma revitalização de força e de pensamentos. Com essa euforia e gás, iniciei o processo da aplicabilidade das propostas ali debatidas.

No primeiro momento passei pelo que eu chamo de fase “Paz e Amor”. Saí de um autoritarismo e liderança centralizadora para uma liderança totalmente liberal, onde acreditei que todas as pessoas estavam preparadas para esse tipo de gestão. Para minha surpresa, qual foi o resultado? Um verdadeiro caos na empresa.

Até aquele momento, na nossa corporação, se esperava receber a ordem para executar a tarefa. Simplesmente era feito o que estava no cronograma sem se preocupar se estava certo ou errado. Era empregada a cultura do “Eu fiz a minha parte e o que me foi solicitado. Se dali pra frente não deu certo, eu não tenho culpa.”

De repente e de “uma hora pra outra” o chefe entra com um discurso que a partir daquele momento será diferente e cada um é responsável pelos seus atos. Obviamente não daria certo. Ninguém estava “acostumado” ou sequer sabia como agir e avançar nessa situação.

Essa fase foi essencial para que eu entendesse na prática que boa parte dos colaboradores não está preparada para aplicabilidade desse tipo de liderança, que obviamente traz mais responsabilidade para o trabalho de cada um.

Outro entendimento essencial vivido foi também que muitas pessoas são resistentes ao processo de mudança, a saírem da zona de conforto, veem sempre a mudança como uma ameaça e não como um desenvolvimento e um benefício para suas vidas. Os colaboradores dentro desse perfil foram naturalmente dando lugar a outros colaboradores que estavam mais preparados e abertos.

Diferente do que muitos pensam e aplicam no início do caminho da liderança integral, não podemos tratar com a ingenuidade de que o mundo é bom e simplesmente tudo dá certo para quem se propõe a fazer o bem. Ao encarar as pessoas de uma forma mais compreensiva e humana, sempre imaginamos que a recíproca será verdadeira, principalmente no início do processo, mas infelizmente não é assim.

Não podemos criar no outro a expectativa que haja a mesma forma de conduta no retorno das ações. Precisamos ter a certeza que estamos fazendo a nossa parte e tudo o que está ao nosso alcance. Na experiência que passei e passo a cada dia, vejo que dessa forma as pessoas que acreditam no processo se aproximam, compram esse ideal e trabalham para que esse formato se perpetue dentro da instituição. Assim, dia a dia, a cada ação, vamos ganhando a confiança de quem acredita e a forma de liderança vai ganhando força dentro das ações e processos diários da empresa.

## A atuação como Líder Após o Curso e os Resultados Alcançados

### ► **Relacionamento:**

Após afinar os processos de forma integral com a equipe e também com os nossos clientes, percebemos a mudança dos acontecimentos no nosso dia a dia. Os problemas começaram a ser tratados e resolvidos de maneira diferente. Tínhamos obviamente a mesma responsabilidade e

empenho, mas com muito mais efetividade. Nesse processo pude perceber e colocar uma situação para equipe muito simples e interessantíssima, houve uma mudança completa na forma de conduzir a empresa, só estamos ali para RESOLVER PROBLEMAS, então, não adianta reclamarmos deles. A maneira com que o conduzimos e solucionamos é o motivo do nosso crescimento e de nossa existência.

### ► **Relação de confiança e transparência**

Foi realmente impressionante perceber como à medida que a liderança integral vinha sendo implantada e compartilhada entre nós, a relação de confiança interna e entre nossos clientes com nossa empresa foi se solidificando de maneira natural, apenas com a percepção dos nossos atos atrelados com a seriedade, empenho e principalmente a transparência com que fomos conduzindo esse processo. Pois sem transparência, não existe liderança integral.

Hoje temos muito bem mapeados e de forma muito transparente os direitos e deveres de nossos colaboradores e de nossa empresa. As penalidades e responsabilidades são aplicadas como em qualquer outra empresa, e nosso compromisso com cada colaborador é cumprido conforme combinado PREVIAMENTE.

As regras do jogo são descritas antes de começar o trabalho e em sua maioria ainda na integração de cada colaborador na empresa. Os valores, a condução de cada processo na empresa, os deveres e principalmente as responsabilidades de cada um dentro do processo são explicados minuciosamente já na integração de cada um à equipe e alimentados ao longo do processo de experiência desse colaborador.

### ► **Conectividade e Sincronicidade**

Percebo a cada dia uma “seleção natural” dos nossos colaboradores, parceiros e até mesmo clientes, mais conectados neste formato em que acredito. Os que não estão,

vão saindo do processo naturalmente. Ficam os que estão sincronizados com nossos valores e chegam os que, às vezes mesmo sem ainda saber, compartilham dessa mesma visão.

Um exemplo disso é que fomos furtados em um final de semana prolongado, em duas pequenas salas que ocupávamos no centro do Rio. Eu não tive dúvidas que era o momento de mudar de endereço para uma sede melhor e maior. Vimos que a cobertura do prédio de cinco andares, que ficava em frente ao nosso atual, estava alugando. Era ideal para o que precisávamos: espaçoso, precisaria de pouca reforma e era muito charmoso com vista para os fundos do Teatro Municipal no Rio de Janeiro.

Eu conversei com o administrador e preenchi o formulário ali mesmo. Confirmaram que a sala seria alugada para nós, mas que o proprietário estava viajando e que só iria retornar dali a 15 dias. Como já era certo e estava aprovado, pegamos as chaves com o zelador e pensamos na obra, tiramos as medidas e criamos o projeto.

Pouco tempo depois recebi a ligação do administrador dizendo que declinaram da ideia do aluguel. Reiniciamos então a busca e após mais alguns dias achamos uma sala fantástica, numa localização muito melhor e com espaço ideal para o que havíamos pensado lá no início dessa busca. Reformamos, mudamos e lá estamos até hoje. Depois desse episódio, recebo a notícia de um amigo, que nos acompanhou nesse episódio do aluguel, de que o prédio que iríamos alugar na Avenida Treze de Maio foi atingido no desabamento do prédio vizinho e que os dois haviam virado ruínas. Sim, estamos falando da tragédia dos dois prédios que desabaram no Rio de Janeiro em 2012. Estaríamos lá naquele momento se tivéssemos alugado o local...

Não posso deixar de acreditar nunca na conectividade e sincronicidade.

### ► ISO 9001 Certificação para o crescimento

Para mim não importava tanto um certificado na parede atestando que fui aprovado em uma auditoria. Tinha que ser muito mais que isso, queria ver o sistema funcionando a pleno vapor, com toda a equipe empenhada e acreditando que aquele formato, que a ferramenta apresentada seria a solução para diversos problemas e surpresas que passamos no nosso dia a dia contábil.

Acredito nos controles e processos da certificação, mas sua implantação teria sido completamente diferente se entrasse antes da formação na Liderança Integral.

Assim posso dizer que a implementação do selo da qualidade ISO 9001 – PQNC em nossa empresa foi o diferencial para atingir as metas que traçamos e principalmente para conduzir o processo diariamente sem nos perdermos em manuais ou simplesmente atividades e controles para atender as auditorias. É muito mais que isso! É a certeza de sucesso na execução de qualquer tarefa bem mapeada e devidamente controlada e debatida entre os envolvidos.

## ► Nossa Retrospectiva de 2003 a 2014:

### ► Nossa missão

Oferecer à classe empresarial soluções competitivas na área contábil, entendendo que cada empresa tem sua particularidade e a satisfação do nosso cliente reflete na qualidade dos nossos serviços.

### ► Resultados

#### a) Pesquisa de Clima Organizacional

Contratamos uma empresa terceirizada para realização de pesquisa anual de clima organizacional com os nossos colaboradores. Nos últimos anos constatamos que todos os colaboradores consideram a empresa um bom lugar para se trabalhar e que consideram a empresa aberta a receber e reconhecer as críticas e opiniões de seus funcionários.

**b) Perfil**

Empresa de prestação de serviços na área contábil, fiscal e de departamento pessoal voltados para soluções empresariais de pequenas e médias empresas. Certificação da Qualidade PQNC (ISO 9001), com comprometimento total com o cliente e controle de processos. Empresa = pessoas e processos.

**c) Pesquisa de Satisfação de Clientes**

Anualmente uma empresa terceirizada realiza uma pesquisa de satisfação de nossos clientes a fim de melhorarmos a qualidade de nosso trabalho e mantermos o comprometimento total de qualidade na nossa prestação de serviços. O principal ponto forte do escritório apontado pelos clientes foi a competência.

**SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - SEMPRE!**

Nosso foco diário é o comprometimento total com a causa do nosso cliente. Devemos ter um olhar de fora, amplo e conectado. Acredito que nossa função é conduzir o barco para mares mais calmos e uma tomada de decisão mais segura, integral e planejada, sempre!

A importância e a responsabilidade do gestor e líder na vida de seus liderados podem ser determinantes na vida profissional e pessoal desses colaboradores, que muitas vezes tem a "semente desta integralidade". Muitas vezes eles não sabem como avançar. Nós, líderes integrais, podemos ser o start dessa questão e ajudar a semear essa cultura, acender essa chama esquecida por muitos por conta dos atributos e tarefas do dia a dia. É importante lembrar que a Liderança Integral visa amplos resultados e que o lucro é parte essencial do processo, mas, somente quando equilibrado com outros atributos, podem potencializar o crescimento sólido de uma instituição.

**As Pessoas Buscam Empresas Felizes**

Na gestão de maneira democrática e transparente, acredito que as pessoas trabalham com mais responsabilidade, e isso não quer dizer que seremos permissivos e deixaremos de traçar as diretrizes, metas e não tomaremos a frente nas decisões, nos "escondendo" atrás de nossas equipes.

Acredito na soma de conhecimentos, na divisão das tarefas e responsabilidades, o que não é uma tarefa fácil de ser tratada e principalmente conduzida. Eu ainda estou nesta busca e acho que estarei sempre.

Hoje procuro que nossos colaboradores participem mais das diretrizes e projetos da empresa, exponho meus pensamentos pra que eles participem do processo e "compreendam" essa ideia.

Ao longo desses anos de experiência entendi que as pessoas buscam por "empresas felizes". Hoje eu acredito que essa felicidade vem de um conjunto de ações e fatores conectados entre si, onde da cooperação em qualquer das esferas para realização de uma determinada atividade ou de um projeto, nasce uma força que nos leva para a conclusão e crescimento.

**Desafios Diários de Nossa Liderança:**

- ▶ Manter a chama da Liderança Integral sempre acesa.
- ▶ Sempre haverá desculpas para o "depois eu faço", mas não deixe que isso tome conta de sua rotina.
- ▶ Mudança nunca é fácil: nós, seres humanos, somos avessos à mudança.
- ▶ Percepção de pessoas: estar sempre atento nas fragilidades e qualidades de cada envolvido no processo.
- ▶ Pessoas são diferentes e o que as motiva, também.
- ▶ Persistir vale a pena.
- ▶ O despertar da Liderança Integral é o início de uma eterna caminhada.
- ▶ O caminho do desenvolvimento é infinito.
- ▶ Acredite, é possível!