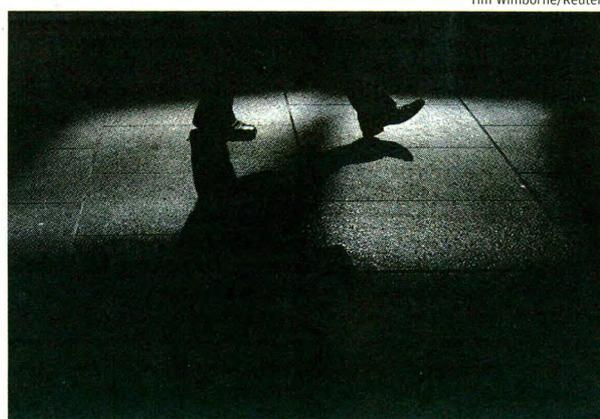


RELATÓRIO  
E CONTASRUI PATRÍCIO  
Advogado

## A confiança, critério jurídico e suporte de gestão

**N**os dias que correm, por boas e más razões, confiança é bem capaz de ser palavra que soa estranha. Mas é talvez quando assim é, que mais importa recordá-la, pois o que é importante e estruturante vale para além da espuma dos dias, além de que as palavras são como as pessoas, pois é quando estão na mó de baixo que menos devem ser pisadas. Recordo-a - e sublinho-a - aqui a propósito da vida das instituições e das empresas, começando por dizer algo que para os juristas, pelo menos ainda para muitos (creio e espero), é uma evidência: a confiança constitui um critério jurídico fundamental na atribuição ou não de responsabilidades, seja na esfera criminal, seja na esfera contraordenacional, seja noutras em que se procura definir quem pode e deve ser responsabilizado (com os efeitos próprios de cada área do Direito) por certas ações ou omissões. O princípio da confiança, singelamente, formula-se assim: quem confiou noutros que tinham a seu cargo ou na sua esfera de competência certas matérias, e tinha razões legítimas (à luz de um critério razoável, médio e de bom senso) para confiar, não pode ser responsabilizado pelas ações ou omissões desses outros. Dito de outro modo, numa estrutura em que há repartição de funções e de competências, todos não podem ser responsáveis por tudo, o que é tanto mais verdade quanto mais complexa for uma estrutura. Este é um princípio geral que, embora (como tudo) comporte exce-



Tim Wimborne/Reuters

ções, não pode ser esquecido ou erodido, sob pena de esquecermos duas coisas essenciais: uma, que se há repartição de funções e competências, é porque cada um não pode fazer e saber tudo (e onde não há poder, não há dever); outra, que responsabilizar. A pela falha (dolosa ou negligente) de B significa transmitir responsabilidades, o que é ilegítimo, sobretudo em áreas sancionatórias punitivas, e significa chegar a um resultado a que o Direito tem horror: a injustiça. Isto anda por vezes esquecido, havendo, amiúde, a tentação de misturar decisão colegial com responsabilidade e de confundir solidariedade institucional com culpa. Nada mais errado, ainda que muito tentador, sobretudo quando - esquecendo o ensinamento fundador

de Atena na "Oresteia" - se decide não "em nome" do povo, mas "para" o povo.

Mas a confiança não é apenas um critério jurídico fundamental e, por isso, um património de civilização. Ela é também um suporte inarredável de gestão, tão mais importante quando mais a vida (incluindo, ou sobretudo, nas instituições e nas empresas) corre veloz e se apresenta complexa, poliédrica, desafiante e arriscada. Sem confiança nos outros, seja nos pares, seja em que está "acima" e "abaixo", não é possível fazer nada, perde-se o foco, esquece-se a profundidade, aliena-se a concentração. Numa estrutura com vários, a cada um o que é seu, pois só assim é possível de forma saudável e frutífera alcançar o que é de todos. E só assim também há, além de coesão, realização, porque sem confiança (e sem o seu reconhecimento como critério de decisão e de responsabilidade) corre-se o risco da entropia e da paralisia. A falta de confiança leva ao medo e à tentação, fácil e sedutora, de nada fazer, ou de tudo bloquear, para que nada aconteça e, assim, para que - aparentemente - o nada decisional equivalha a um nada de responsabilidade. Mas isso é, não só uma tremenda ilusão (porque omitir também responsabiliza), como uma falta de coragem. Pelo que confiar (fundadamente), ao contrário do que possa parecer, é muito corajoso. ■

Numa estrutura em que há repartição de funções e de competências, todos não podem ser responsáveis por tudo

A falta de confiança leva ao medo e à tentação, fácil e sedutora, de nada fazer, ou de tudo bloquear, para que nada aconteça.