

LIDERAR EM UM MUNDO DIVIDIDO

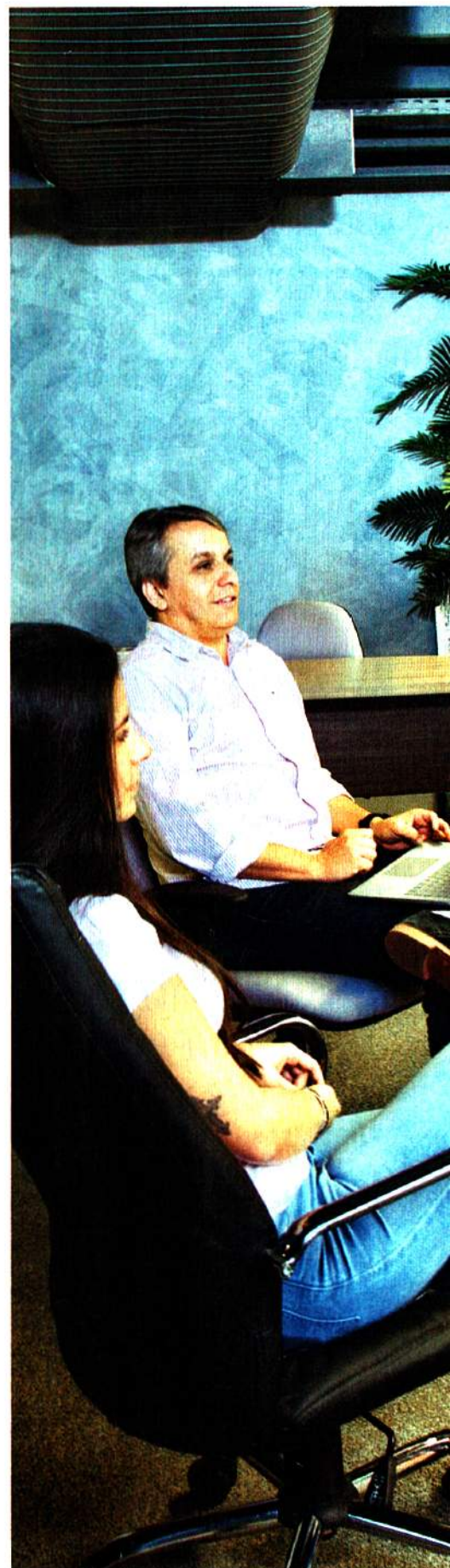
Debates acalorados e divergências políticas podem ocorrer dentro das paredes do escritório. Aos chefes, cabe o papel de mediador de opiniões diversas

Natalia Gómez

Ser líder é conciliar diferentes pontos de vista dentro da mesma equipe todos os dias, mas essa tarefa tende a ficar mais desafiadora com a aproximação das eleições. Com a polarização política, é inevitável que os debates extrapolem os espaços privados e passem a ocorrer também dentro do escritório e nos momentos de convivência informais das equipes, deixando os gestores com a difícil missão de saber como se posicionar num mundo dividido. A depender da cultura de cada organização, as conversas sobre política podem ter mais ou menos es-

paço, e cabe à liderança saber exatamente qual é a posição da organização sobre o tema. Em alguns casos, a conversa sobre política pode ser bem-vinda, mas muitas vezes pode ser vista como um tabu.

Neste momento, o grande receio dos trabalhadores é o de expor uma opinião que seja diferente da visão dos colegas ou do chefe, gerando desgaste desnecessário de sua imagem profissional. Enquanto isso, os líderes temem que compartilhar perspectivas pessoais seja encarado como uma tentativa de influenciar os demais. Essa postura é especialmente comum no Brasil, onde as pessoas têm dificuldade para lidar com pontos de vista opostos e preferem evitar confrontos com os outros, segundo a presidente do conselho do grupo Cia de Talentos,





OUVIDOS ATENTOS

Na companhia de tecnologia Zoox, conversas equilibradas sobre temas polêmicos têm sido uma realidade — e os líderes têm de lidar com isso diariamente, como acontece com **Cristina Turnes**, de 46 anos, diretora de marketing da companhia. “Meu papel é entender se as pessoas estão tendo liberdade para colocar seus pontos de vista de forma transparente, porque esse é um dos valores da empresa”, explica. Para isso, uma das técnicas utilizadas por Cristina é participar de conversas questionando aqueles que se mostram mais intimidados. “Se sinto que a opinião está se polarizando e alguém está mais acuado, entro fazendo perguntas para que essa pessoa se sinta mais à vontade para colocar a sua opinião.” Para dar vazão ao diálogo sobre temas alheios ao trabalho, a equipe da Zoox conta com um grupo de WhatsApp exclusivo para esses assuntos. Segundo Cristina, comentários sobre debates políticos e outros temas eleitorais têm se concentrado nesse grupo, do qual também participa a liderança. “As pessoas têm liberdade para tratar de qualquer assunto, e política é um deles.” Na hora de colocar sua visão, a diretora toma o cuidado de deixar claro que se trata de uma opinião pessoal, além de expressar que as outras ideias também serão respeitadas. “Saber ouvir e liderar pelo exemplo é o caminho.”

Sofia Esteves. “Esse é um traço cultural, pois existe um julgamento muito grande em relação a opiniões diferentes”, explica.

Embora a realidade das companhias brasileiras esteja mudando, existe ainda uma tradição de verticalização das relações no mundo corporativo, o que gera receio na hora de debater temas que mexem com as emoções. “A tendência nas empresas ainda não é de permitir espaços para conversas mais abertas”, diz Anderson Santa’Anna, professor de liderança da Fundação Dom Cabral (FDC).

Um fator que agrava esse receio é a grande diversidade dos perfis dos candidatos presidenciais, com uma lista que inclui desde o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que está preso, até Jair Bolsonaro, que se destaca por declarações polêmicas, de acordo com o professor Ricardo Caldas, do Instituto de Ciências Políticas da Universidade de Brasília (UnB). Segundo ele, os brasileiros evitam expor suas opiniões políticas em locais onde se sentem inseguros e preferem ambientes informais. “As pessoas estão tomando cuidado agora para falar sobre o assunto, porque dependendo do candidato, sabem que podem gerar controvérsia”, afirma.

Discussões produtivas

Almoços e happy hours costumam ser ambientes mais propícios para os debates do que o escritório. Mesmo assim, o líder precisa estar atento. O primeiro passo para que a conversa se torne produtiva é aceitar com neutralidade os pontos de vista diferentes — sem demonstrar nenhum tipo de julgamento ou avaliação ideológica.

O ideal é priorizar as conversas do impacto que as mudanças podem gerar para os negócios da organização e para o segmento de mercado.

“O papel do gestor é trabalhar as possibilidades que tenham a ver com a empresa, sem trazer uma polarização”, afirma Ana Paula Henriques, consultora sênior de carreira na consultoria Mercer. Para isso, vale procurar fontes de informação confiáveis para fundamentar as previsões, citando opiniões de analistas e especialistas de mercado. “É sempre bom o líder se basear em fontes externas e se amparar no que o mercado está dizendo”, explica Roberto Pitino, diretor executivo da Michael Page, consultoria de recrutamento.

Figura neutra

Uma das atitudes mais importantes para os chefes é evitar expressar opiniões pessoais em público. Isso é importante por três motivos. Primeiro: os gestores são representantes da organização e devem ser discretos quanto a suas crenças. Segundo: a posição do líder tem um

peso maior na equipe, o que pode gerar influência sobre os demais. Terceiro: o chefe pode se indispor com profissionais que tenham visões opostas das suas, o que pode levar a problemas de engajamento. “Se a discussão surgir, o líder deve ouvir, escutar e deixar as pessoas se expressarem, desde que a situação não fique acalorada ou destrutiva”, diz Anderson, da FDC.

Caso o conflito já tenha se instalado na equipe, a recomendação dos especialistas é de que o líder atue como um mediador, levando o debate para o campo da racionalidade, mantendo as contendas num tom maduro e menos passional. “A palavra-chave é trazer impessoalidade para a discussão, fazendo uma análise crítica de ideias e planos de governo, e não falando sobre pessoas”, afirma Wilma Dal Col, diretora da Right Management, consultoria de carreira e recolocação.

Time unido

Manter o respeito e a integração do time deve ser o principal objetivo do gestor nesses debates. Caso isso não seja possível, a solução é intervir para colocar um fim na conversa. “Neste caso, o chefe deve pedir para as pessoas pararem por aí e convidar todos a voltar ao trabalho, porque esse tipo de disputa pode não ter solução”, diz Anderson, da FDC. Para ele, mudar de assunto também pode ser uma boa saída em algumas situações.

O ideal é transformar essas conversas em oportunidades para criar diálogos saudáveis, melhorando a convivência e mostrando a importância ao respeito às opiniões. “Além de mediador, o líder é desenvolvedor do pensamento crítico na equipe”, diz Wilma, da Right Management. Essa é a oportunidade de encontrar o meio-termo e conduzir uma conversa equilibrada — algo raro até nos debates eleitorais da televisão. ✖

**“O PAPEL DO
GESTOR É
TRABALHAR AS
POSSIBILIDADES
QUE TENHAM A
VER COM A
EMPRESA, SEM
TRAZER UMA
OPINIÃO OU
POLARIZAÇÃO”**

**ANA PAULA HENRIQUES,
CONSULTORA SÊNIOR DE CARREIRA
NA CONSULTORIA MERCER**