



Vetores para a liderança

Os vetores ajudam a analisar perfis pessoais, atitudes e características dos ambientes

POR LUCILA MARA SBRANA SCIOTTI

Desde o início da minha vida profissional tenho buscado organizar os grupos com os quais trabalho de forma participativa e democrática, sempre considerando que o ambiente de trabalho precisa se constituir em um espaço de respeito, acolhimento, confiança e afetividade.

De forma inicialmente intuitiva, fui buscando decifrar “como fazer” a gestão das equipes sob minha coordenação para obter como resultado a estruturação de um ambiente de trabalho agradável, produtivo, de respeito e no qual pessoas encontrassem significados para suas vidas.

Comecei a pensar rotineiramente sobre a questão, considerando-a essencial, pois os ambientes de trabalho se constituem de forma co-

letiva, sendo o convívio de pessoas sua própria natureza. A dinâmica estabelecida nas relações pode se tornar a base de sustentação do trabalho, ou a base de sua desestruturação.

A gestão de pessoas não é atividade exclusiva de um “chefe”. Ela se expande para o que podemos chamar de gestão de relacionamentos, para a dinâmica que cada um estabelece na relação com o outro. Essa dinâmica reflete uma escolha que depende de cada pessoa em sua vontade de aproximar-se ou retrair-se, de tratar com gentileza ou com indiferença, de ser mais competitivo ou mais participativo. Parece óbvio que as pessoas devam buscar tratar-se com respeito mútuo, mas, na prática, comportamentos opostos a essa obviedade ocorrem cotidianamente nas melhores organizações.

Ao estar na coordenação, supervisão ou direção de um grupo de pessoas, é necessário refletir sobre o tipo de influência que se exerce sobre o ambiente e quais impactos estão sendo gerados. Há uma responsabilidade na construção das relações que é inerente à função assumida e entendo que necessitamos, de forma objetiva, ter momentos de reflexão sobre o próprio percurso.

O exercício que proponho é o de pensar sobre as nossas atitudes e as intenções que carregamos no nosso jeito de agir. Como seres inacabados e imperfeitos que somos, não fugimos à constatação de que temos nossos momentos de incoerências e contradições. E analisar o que nossas atitudes revelam, a partir desse pressuposto, pode nos ajudar a ter maior coerência entre nosso pensamento, nosso discurso e nossa ação.

Apresento aqui uma das muitas e possíveis maneiras de abordar o assunto, tendo como referência minhas vivências e reflexões. Considero-a um ponto de partida para que cada um realize uma reflexão sobre o seu papel, a partir do que possa parecer um grande nó no ambiente de trabalho ou do que possa se tornar a chave para um ambiente saudável e respeitoso: a qualidade do relacionamento entre as pessoas.

Como área voltada às pessoas, deveremos sempre considerar em sua centralidade os diversos aspectos da natureza humana, refletidos em comportamento, cultura e processos de construção do conhecimento. A liderança, nesses processos, tem lugar quando há o exercício consciente do próprio papel, de forma a influenciar mentalidades e comportamentos em busca dos valores que nos aprimoram, individual e coletivamente.

Portanto, ao ocupar seu cargo ou função com o propósito de liderança, o gestor estará conscientemente reconhecendo e assumindo o seu papel de orientador e influenciador, sendo referência aos demais e dando exemplos por meio de suas ações.

Assumir-se como um líder é optar por exercer grande influência sobre a maneira de agir e de pensar dos que estão à sua volta. Exige disposição prévia para refinar as competências necessárias à prática profissional, alcançando o reconhecimento de seus pares por sua maestria pessoal¹ e pelos valores expressos em suas ações.

Assumir-se como um líder é optar por exercer grande influência sobre a maneira de agir e de pensar dos que estão à sua volta

O líder virtuoso precisará ter domínio de conteúdos, técnicas e estratégias necessárias ao desenvolvimento de suas ações. Necessitará, porém, além dessas dimensões, querer desenvolver suas competências éticas, para poder alcançar a habilidade desejada. A dimensão técnica estará sempre acrescida da dimensão ética, que expõe os valores com os quais se deseja prosseguir no caminho.

Ao agir, expressamos conceitos que serão percebidos pelas pessoas ao redor. Passamos mensagens todo o tempo e exercemos impacto à nossa volta. Proponho como caminho para essa reflexão o que chamo de vetores de análise. A proposta dos vetores é a de examinar com atenção conceitos opostos, que representam incoerências, incertezas, ambiguidades e contradições

que vivemos individualmente e nos ambientes sociais que frequentamos, proporcionando um olhar reflexivo para os significados desses conceitos quando se apresentam em nossas atitudes e nas atitudes dos outros.

Escolhi examinar com atenção 12 vetores, entre inúmeros que poderiam ser eleitos. Sua escolha foi um misto de percepção e constatação, ao longo de minha experiência profissional, de fatores que auxiliam a



Lucila Mara Sbrana Sciotti é Superintendente de Operações do Senac São Paulo

estruturação de ambientes saudáveis ou que, ao contrário, concorrem para a formação de ambientes doentes e hostis. Os vetores nos ajudam a analisar perfis pessoais, atitudes e características dos ambientes.

Mas é importante frisar que tudo deriva da interação humana, pois são resultantes de ações individuais e/ou coletivas, que dão vida e forma aos espaços de convívio social. Os vetores estão organizados em três frentes de análise: com relação ao perfil de um gestor; com relação às características estruturais de um ambiente; e com relação a comportamentos individuais.

Sobre o perfil de um gestor:

- | | |
|-------------------|----------------|
| 1. Autoritário | Democrático |
| 2. Centralizador | Distributivo |
| 3. Impositivo | Motivador |
| 4. Individualista | Interacionista |

Sobre as características de um ambiente:

- | | |
|-------------------|------------------|
| 5. Desorganização | Organização |
| 6. Involução | Evolução |
| 7. Fragmentação | Contextualização |
| 8. Ignorância | Conscientização |

Sobre comportamentos individuais:

- | | |
|--------------------|-------------|
| 9. Animiosidade | Afinidade |
| 10. Repúdio | Empatia |
| 11. Intransigência | Compreensão |
| 12. Omissão | Mediação |

O quadro que surge após o vetor nos apresenta os significados contidos nessas duas possibilidades de ser gestor, tipificadas por meio de ações e relações que lhes dão forma e que possibilitam seu reconhecimento como tal. Podemos nos perceber

mais próximos de um ou de outro extremo, dependendo da circunstância, assim como é possível visualizar nesse vetor modos de ser e de fazer que idealizamos e valorizamos, como também modos de ser e de fazer que rejeitamos e que não gostaríamos que estivessem relacionados às nossas atitudes.

Certamente todos nós conhecemos pessoas que consideramos autoritárias ou democráticas, assim como cada um de nós já deve ter vivenciado situações nas quais se percebeu exercendo os dois papéis.

Nesse exercício de reflexão, os vetores nos ajudam a olhar para conceitos que exprimem o que idealizamos ser como profissionais e o que realizamos de fato; para o tipo de ambiente que gostaríamos de ter à nossa volta e para o ambiente que desapreciamos; para as características que admiramos na gestão de um grupo e para as que desprezamos. E nos instigam a pensar em nossas atitudes, ante o quadro que cada um de nós visualiza.

A análise das atitudes e dos conceitos nelas expressos traz a possibilidade de revisão de valores e de reconfiguração do percurso de um indivíduo ou de um grupo, trazendo novos âmbitos de ação para o gestor e sua equipe. Nesse exercício, abre-se a possibilidade de (re)criar relações pautadas nos valores que nos qualificam, atendendo à necessidade de não se criar barreiras entre pessoas, conhecimentos e ideias.

NOTA

SENGE, Peter. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

AUTORITÁRIO

Centraliza decisões
Impõe-se pela opressão e pelo medo
Espera obediência e submissão
Não se dispõe ao diálogo
Deseja ser visto com distinção
Tem respostas prontas

DEMOCRÁTICO

Empenha-se em ser participativo
Almeja um ambiente de confiança
Valoriza respeito e autonomia
Escuta e conversa
Defende um ambiente de igualdade
Busca as respostas coletivamente