

A importância do diálogo e da comunicação não-violenta no desenvolvimento do líder

Vivian Correa

Esse artigo busca a compreensão e identificação do diálogo como importante característica de líderes de equipes, sejam eles supervisores, coordenadores ou gerentes. Aqui, a proposta é falar de um estilo de comunicação útil ao líder no seu dia a dia, independentemente das características da comunicação interna formal da empresa. Para tanto, busca insights na teoria de Marshall B. Rosenberg, que trata do tema comunicação não violenta, conhecida pela sigla CNV.

Segundo essa proposta, para a obtenção de bons resultados no trabalho, devemos utilizar o diálogo para melhorar a nossa convivência, além de aumentar nosso respeito e tolerância ao outro. Este ensaio busca observar uma situação bem específica em que o diálogo acontece nas organizações: o momento do feedback.

Os líderes são porta-vozes das empresas, agentes capazes de identificar problemas ainda em sua fase inicial. É por essa razão que a comunicação entre líderes e suas equipes deve apresentar clareza e coerência para as necessidades corporativas fluírem de forma eficaz.

O líder que não consegue tornar a comunicação eficaz perde tempo, conhecimento, investimento e ainda pode gerar um clima de desconfiança e falta de credibilidade.

O estilo de liderança e a personalidade do líder muitas vezes se sobrepõem aos objetivos estratégicos, podendo trazer muitos problemas para a equipe. Um líder que impõe suas formas de atuação, por exemplo, pode trazer inúmeros problemas, como o medo de as equipes oferecerem um feedback honesto sobre seus superiores.

A importância do feedback

O feedback não é uma opinião que expresse um sentimento ou emoção, mas sim um retorno que valida ou invalida um dado comportamento ou realização com base em parâmetros claros, objetivos e verificáveis.

Feedbacks versam sobre desempenho, conduta e resultados obtidos através de ações realizadas.

O objetivo fundamental do feedback é ajudar as pessoas a melhorarem seu desempenho e performance por meio do fornecimento de informações, dados, críticas e orientações que permitam reposicionar suas ações em um maior nível de eficiência, eficácia, efetividade e excelência.

Para alcançar o nível de uma equipe preparada, é necessário que o líder tenha como base alguns valores primordiais, como foco em resultados, saber ouvir, dar e receber feedback, reflexão e percepção do outro, conviver com as diferenças e saber compartilhar opiniões. Desenvolvendo essas habilidades o líder estará preparado inclusive para gerenciar situações que venham a desencadear problemas emocionais. Estar atento com os sentimentos e tudo que possa estar vinculado às necessidades de cada pessoa fazem com que nos tornemos mais pensos a conectarmos com o outro.

Ao liderar uma equipe é comum nos depararmos com situações inesperadas e problemas de relacionamento entre os integrantes da equipe e até mesmo com os pares de outros setores.

A ausência de feedback torna a comunicação deficiente e geradora de conflito, de um modo em geral as pessoas não se comprometem em dar retorno, seja por falta de familiaridade ou negligência.

O feedback é um processo que promove mudanças de comportamento e atitudes e para que seja eficaz ele precisa ajudar a pessoa a ter melhora em seu desempenho.

A comunicação não-violenta

As diferenças culturais, de valores e de crenças já são, por si só, fatores que inevitavelmente podem gerar conflitos durante a vida profissional de um líder.

Algumas habilidades como saber trabalhar em equipe, analisar e identificar problemas, sempre com coerência com o que a empresa tem como premissa, de forma clara, ouvindo sempre os dois lados, facilita muito o entendimento das partes envolvidas, tendo o respeito e a empatia como fator norteador numa comunicação não violenta.

De acordo com ROSEMBERG (2006) nossa capacidade de oferecer empatia pode nos permitir continuar vulneráveis, desarmar situações de violência em potencial, ajudar a ouvir a palavra não sem tomá-la como rejeição, reviver uma conversa sem vida e até a escutar os sentimentos e necessidades expressos através do silêncio. Repetidas vezes, as pessoas transcendem os efeitos paralisantes da dor psicológica, quando elas têm suficiente contato com alguém que as possa escutar com empatia.

Quando o líder não consegue criar essa empatia, cria-se um obstáculo para que a boa comunicação aconteça. No lugar delas, o que vemos são resistências que, com o tempo, começam a gerar o que Rosenberg chama de comunicação violenta: ações impostas e falta de participação da equipe na tomada de decisões.

No ambiente corporativo, a falta da relação de interação entre líderes e suas equipes são os principais responsáveis pela maioria das crises de gestão, desacertos gerenciais e conflitos interpessoais.

É importante que necessariamente se separe observação de avaliação. Quando combinamos observações com avaliações, os outros tendem a receber isso como crítica e resistir ao que dizemos. A CNV é uma linguagem dinâmica que desestimula generalizações estáticas.

O líder precisa administrar suas avaliações de forma imparcial, pontuando as situações de maneira a não generalizar e estereotipar o funcionário.

Alguns componentes de apreciação que Rosenberg destaca são distinguidas de três formas: a primeira por ações que contribuem para o nosso bem-estar, a segunda por necessidades específicas que foram atendidas e, a terceira, por sentimentos agradáveis gerados pelo atendimento das nossas necessidades.

Diálogo

Passamos a vida acreditando que viver em harmonia é sinônimo de ausência de conflitos e, por isso, fugimos do embate. Quando acontece uma discussão e o outro nos apresenta uma ideia diferente da nossa não sabemos ouvir. Para conviver com o colega de trabalho, é preciso aprender a não apontar o dedo como forma de defesa das nossas ideias, mas sim ter a flexibilidade e tolerância para acolher as diferenças.

O apego as nossas ideias impede que outras soluções e alternativas apareçam. Conviver pressupõe abertura para ouvir e ser ouvido, para saber que o outro traz uma bagagem de vida diversa da nossa.

A dificuldade de encontrar soluções para os problemas ligados à falta de comunicação está na ausência de uma educação norteada pelo diálogo e pela reflexão em grupo. Precisamos respeitar a diversidade, seja cultural ou ideológica, para consolidar um ambiente agradável de convivência entre as diferenças.

Os líderes que não se comprometem com a cultura do diálogo não conseguem refletir sobre os valores e praticar a tolerância.

Em fins do século 5 a.C., um sujeito feioso e esfarrapado, com salientes olhos de batráquio, andava pelas ruas de Atenas interpellando seus concidadãos com um desafio aparentemente simples: queria que as pessoas lhe explicassem o significado das palavras que usavam. Não inquiria a respeito de assuntos etéreos, mas sobre a matéria comum do dia a dia, aquilo que a maioria das pessoas pensava conhecer perfeitamente. Aos juízes e advogados, perguntava o que era justiça; aos guerreiros, indagava o significado da palavra coragem; quanto aos supostos sábios, exigia que lhe dissessem exatamente o que é a sabedoria. A conclusão de Sócrates – pois ele é o nosso personagem – foi a seguinte: na maior parte do tempo, os seres humanos não sabem lá muito bem sobre o que estão falando. E há apenas um jeito de colocarem-se no caminho da viável verdade: contrapondo suas ignorâncias individuais, para aprenderem com os erros e os acertos uns dos outros.

O diálogo socrático é a busca do conhecimento por meio do confronto irrestrito de mentes, crenças e palavras, mas, aqui, temos de fazer uma distinção importantíssima. Hoje, insistimos em entender “confronto” como uma forma acanhada de ódio ou, ao menos, de beligerância. É a tendência que vem se agravando: de uns tempos pra cá, deu-nos na veneta interpretar toda discórdia como afronta pessoal. “precisamos dialogar” virou um sinônimo secretamente intimidador de “você é obrigado a concordar comigo”. Para Sócrates, pelo contrario, o confronto era uma forma possível da amizade. Isso porque, do ponto de vista filosófico, somos todos criaturas imperfeitas; é de se esperar que nossas ideias individuais sejam, em geral, incompletas. Para conseguirmos nos aproximar da verdade – diz-nos Sócrates, à distância de 24 séculos – precisamos comparar nossos fragmentos de realidade e ver como se encaixam. Só existe diálogo quando há discórdia, mas uma discórdia sem fúria. (BOTELHO, 2015, p.26 e 27).

Conforme Rosenberg (2006, p.50) destaca, o primeiro componente da comunicação não-violenta (CNV) acarreta necessariamente que se separe observação de avaliação. Quando combinamos observações com avaliações, os outros tendem a receber isso como crítica e resistir ao que dizemos. A CNV é uma linguagem dinâmica

que desestimula generalizações estáticas. Em vez disso, as observações devem ser feitas de modo específico, para um tempo e um contexto determinado.

O líder precisa administrar suas avaliações de forma imparcial, pontuando as situações de maneira a não generalizar e estereotipar o funcionário. Ao realizar um elogio ou agradecimento, não pode utilizar tal ferramenta como método de manipulação. Agradecer na comunicação não violenta significa celebrar o que foi alcançado como bom resultado sem gerar o sentimento de superioridade ou falsa humildade.

Outro autor que trata do diálogo e que possui total relação com o tema é o físico Bohm (2005), que diz que o diálogo só flui quando há a suspensão de opiniões e pressupostos. Assim, segundo esse autor, observar os acontecimentos de forma participativa possibilita o estabelecimento de uma consciência compartilhada.

Bohm trabalhou durante anos com o mestre indiano Jiddu Krishnamurti na técnica que chamou de diálogo. Ele diz que para que algo aconteça, é necessário que abandonemos a defesa de nossas posições. Ao “baixarmos” a guarda, acontece o abrandamento, pois opiniões são naturalmente limitadas e, para chegar-se no todo, precisamos chegar ao consenso do que eu penso e do que o outro pensa.

Considerações finais

Liderar é um exercício de empatia, de respeito ao trabalho do outro e de conhecer não só as limitações, mas também o potencial das pessoas e seus pontos de vista.

O que define um líder não é o seu cargo e sim suas atitudes perante a equipe que lidera. Fazer com que a equipe submeta-se a suas vontades sem a oportunidade de participação não rende bons frutos. Permitir a expressão da equipe, com a garantia de que não acontecerão punições, é um começo para inverter a realidade e alcançar os objetivos das organizações com novas ideias.

Estar disposto a ouvir e falar sem filtros e conviver com grau de opiniões diferentes faz toda a diferença nos resultados.

Os problemas de comunicação entre líderes e suas equipes são os principais responsáveis pela maioria das crises e conflitos interpessoais. Um líder com a comunicação voltada para o diálogo evitando o conflito fortalece a integração e a responsabilização mútua para superar desafios e atingir metas.

Dessa forma, todos os colaboradores devem assumir uma postura empreendedora e dinâmica dentro das instituições em que atuam. A partir dessa iniciativa surgem novas ideias para os negócios.

As lideranças e organizações já se conscientizaram sobre o exercício do pensamento crítico e reflexivo, de forma individual e coletiva. Precisamos buscar o favorecimento desse exercício a favor da construção de uma realidade empresarial mais humana.

Referências

ROSEMBERG, Marshall B. **Comunicação não – violenta**, Ágora, 2006.

BOHM, David. **Diálogo: comunicação e redes de convivência**, Palas Athena, 2005.

BOTELHO, José Francisco. **Vida Simples**. São Paulo: Abril, 2015, p. 28-29