

Como está a qualidade do diálogo entre líderes e liderados: estudo de campo

Rosane Barberan

Com o processo de globalização, novas tecnologias foram criadas, facilitando a comunicação entre as pessoas. Contudo, nem as modernas ferramentas comunicacionais fizeram com que as empresas dialogassem mais.

Com um mundo mais dinâmico, o fluxo de informações trocadas também aumentou, gerando a necessidade de conexão. A tecnologia permitiu que essa ligação fosse possível, mas ainda não conseguiu suprir a necessidade primária que temos em construir relações e estreitar vínculos.

As novas gerações de trabalho trazem ainda mais forte a necessidade de desenvolver relacionamentos saudáveis no ambiente de trabalho. Esses elos de confiança são necessários para essa nova leva de trabalhadores, que aspiram mais do que a estabilidade no emprego.

Dentro dessa realidade, o diálogo organizacional se faz ainda mais necessário nas empresas, costurando a proximidade entre líderes e liderados, e promovendo um ambiente de trabalho de sucesso. David Bohm, um dos percursos do estudo do diálogo, afirma:

Durante as últimas décadas, a tecnologia moderna, como o rádio, a televisão, as viagens aéreas e os satélites, teceu uma rede de comunicações que põe cada parte do mundo em contato quase instantâneo com todas as outras. Ainda assim, em que pese esse sistema mundial de ligações, há, neste exato momento, um sentimento generalizado de que a comunicação está se deteriorando em toda parte, numa escala sem precedentes (BOHM, 2005, p.27).

O autor ainda reforça:

As pessoas que vivem em diferentes países, com sistemas políticos e econômicos diversos, são muito pouco capazes de falar umas com as outras sem brigar. E, dentro dos limites de única nação, as diferentes classes sociais, econômicas e os grupos políticos caíram num padrão semelhante de incapacidade de entendimento mútuo (BOHM, 2005, p.27).

É necessário que as organizações dêem voz aos colaboradores, estimulando a troca de experiências e construindo relações duradouras de confiança e engajamento. Por mais que falar seja importante, em uma cultura do diálogo é ainda mais significativo o tempo de escuta. Linda Ellinor e Glenna Gerard, importantes pesquisadoras do tema, destacam essa necessidade:

Sem a capacidade de ouvir, parcerias colaborativas não podem nascer nem ser sustentadas. Ouvir é uma necessidade absoluta para a saúde de qualquer todo, seja um grupo de trabalho, uma organização, uma família ou uma comunidade (ELLINOR e GERARD, 1998, p.148).

Ouvir, mesmo que o silêncio, é fundamental na construção de relacionamento com a equipe, estimulando o engajamento do time. É vital diferenciarmos aqui a ação do diálogo e da discussão. O primeiro tem o mote conciliatório em que não se busca o certo ou errado, e sim a troca de informações e pensamentos. No diálogo é de grande importância que aconteça a suspensão de julgamentos, diferente daquilo que sentimos quando estamos envolvidos em uma discussão.

São nossas suposições diferentes, e os julgamentos que fazemos com base nelas que mais frequentemente nos separam. Diferenças aparecem em todos os grupos ao longo do tempo. Embora elas possam certamente construir fonte de conflitos, também criam o sabor, a renovação da energia e do espírito do grupo (ELLINOR e GERARD, 1998, p.194).

É primordial que fique bem clara a diferença entre o diálogo e a discussão para que não se cometa o equivoco de confundi-los. Quando buscamos criar um significado compartilhado, aprender por meio de questionamentos constantes e conectar as visões e opiniões de diferentes pessoas, estamos então

dialogando. Agora, quando o objetivo é chegar a uma definição única, impondo pontos de vista, focando nas diferenças entre as opiniões, estamos então envolvidos em uma discussão.

Entender a realidade dos diálogos organizacionais e identificar a qualidade com que eles acontecem foi a inspiração para esse artigo. Para poder estudar com profundidade o tema, aplicamos uma pesquisa para explorar a questão.

O questionamento fornecerá os insumos necessários para que possamos olhar ativamente para o tema e identificar se as lideranças hoje constroem o processo de diálogo, promovendo a conversação em mão dupla, ou seja, além de falar, os líderes também estão ouvindo suas equipes.

Pesquisa

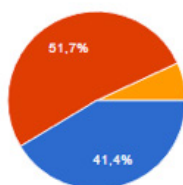
A pesquisa construída foi dividida em duas fases: um questionário dedicado somente para líderes e outro para que as equipes pudessem responder. O formulário dedicado aos times foi disponibilizado nas redes sociais, durante o período de 30 dias, e contou com 203 participações. Já as perguntas direcionadas para a liderança foram realizadas por meio de entrevistas com seis líderes.

O objetivo geral para realização dos questionários foi entender como se dá o diálogo entre líderes e liderados, verificando se os times estão satisfeitos com a comunicação realizada, com que frequência ela ocorre e se a liderança promove a escuta ativa. A metodologia aplicada foi de Estudo Descritivo Estatístico com método quantitativo.

A visão dos liderados

A seguir, estão descritas as perguntas realizadas no questionário dedicado às equipes e os percentuais de respostas colhidos.

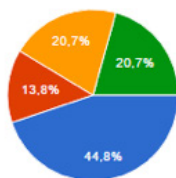
Quanto tempo por semana o seu líder dedica para conversar com a equipe?



Menos de 2 horas por semana	41.4%
2 horas por semana	51.7%
4 horas por semana	6.9%
Mais de 5 horas por semana	0%

A partir das respostas a essa pergunta podemos perceber que, durante uma semana regular de trabalho de 40 horas semanais, conforme regulamentado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), os líderes investem apenas duas horas, no máximo, para falarem com os times. Isso representa, tomando a CLT como base, que a liderança tem dedicado somente 5% de seu tempo para o diálogo. Isso quando o faz.

Por qual veículo você é comunicado em relação a estratégia e mudanças organizacionais?



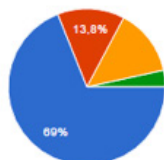
Por e-mail da área de comunicação	44.8%
Por e-mail encaminhado pelo meu líder	13.8%
Quando meu líder convida todo o time para uma reunião	20.7%
Pela intranet corporativa	20.7%
Pelo Whatsapp do meu líder	0%
Somente no pronunciamento anual da diretoria	0%
Não sou comunicado	0%
Outros	0%

Comunicar a estratégia da companhia, assim como as importantes mudanças na estrutura da organização, são temas de grande relevância. Assuntos dessa categoria são, frequentemente, comunicados para a liderança, que deveria compartilhar com a equipe as notícias, fazendo a conexão com suas atividades. O que os dados apontam, contudo, é que as principais modificações que acontecem na companhia são comunicadas pela área de Comunicação Interna e não pela liderança. O líder, no papel de comunicador,

aparece como fonte principal de informação apenas para 34,5% das pessoas, quando encaminha um e-mail para o time ou quando os convida para uma reunião. Para 65,5%, a transmissão desse tipo de informação ainda fica com a Comunicação Interna por meio de e-mails ou intranet.

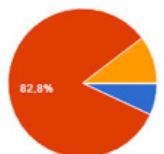
Nos encontros promovidos pela liderança, os temas predominantes são os que se referem a demandas de trabalho e atualização de atividades. Podemos verificar que 31%, menos da metade, utilizam esse tempo para ouvir os colaboradores sobre propostas de melhoria, assuntos organizacionais e projetos de outras áreas. Contudo, é importante salientar que não houve pontuação para a opção “Não realizamos reunião de equipe”, o que demonstra que os encontros estão acontecendo, havendo uma predisposição da liderança para isso.

Quais os principais temas abordados pelo seu líder nos encontros com o time?



Demandas de trabalho e atualização de atividades	21	69%
Assuntos organizacionais, que impactam a minha atividade e a companhia	7	13,8%
Propostas de melhoria da rotina de trabalho	7	13,8%
Projetos desenvolvidos por outras áreas e resultados da empresa	2	3,4%
Não realizamos reunião de equipe	0	0%
Outros	0	0%

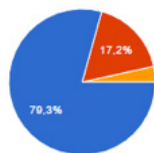
Como você prefere receber as principais informações da companhia?



Prefiro receber pelo e-mail da comunicação da companhia	2	6,9%
Prefiro ser avisado pela minha liderança	24	82,8%
Prefiro saber pela intranet da companhia	3	10,3%
Prefiro saber sobre as mudanças durante o pronunciamento da diretoria	0	0%
Outros	0	0%

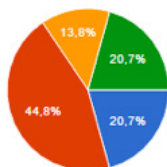
Muitas pesquisas já mensuram que retemos mais informações quando elas são passadas pela liderança, em vez de consumidas por meio dos canais oficiais. Com a pergunta acima podemos identificar que os liderados também preferem serem comunicados por seus superiores, uma vez que 82% dos votos indicam essa opção.

A comunicação com a sua liderança é um ponto relevante na sua motivação no trabalho?



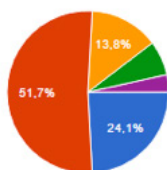
Sim, sinto que preciso ter um canal aberto de comunicação com a liderança	23	79,3%
Sim, apesar de não ser prioritário nas minhas motivações	5	17,2%
Não, minha motivação não tem ligação com a comunicação com a liderança	1	3,4%

De 1 a 5, como você avalia sua satisfação com a forma de comunicação utilizada pelo seu líder?



1 – Insatisfeito	6	20,7%
2 – Pouco satisfeito	13	44,8%
3 – Indiferente	4	13,8%
4 – Satisfeito	6	20,7%
5 – Muito Satisfeito	0	0%

De 1 a 5, como você avalia o grau de atenção que a liderança dá para suas opiniões.



1 – Nunca sou ouvido	7	24,1%
2 – Sou pouco ouvido	15	51,7%
3 – Indiferente	4	13,8%
4 – Sou bastante ouvido	2	6,9%
5 – Sempre sou ouvido	1	3,4%

Mesmo com a liderança realizando encontros com as equipes, podemos perceber que essas reuniões

não tem se demonstrando efetivas para o diálogo. Somente 20% dos respondentes estão satisfeitos com a forma de a liderança se comunicar e apenas 10.3% sente que é ouvido com frequência. A insatisfação de mais 60% dos que responderam à pesquisa demonstra que os liderados necessitam do diálogo, de novas formas de comunicação com seus líderes e, acima de tudo, que querem ser ouvidos.

Ao analisarmos a motivação no trabalho, levando em consideração o grau de comunicação com a liderança, percebemos que esse é um tópico para atenção. Mais de 70% dos respondentes pontuam que ter um canal aberto de comunicação é fator relevante para sua motivação no trabalho. Mesmo que não sendo prioridade, mais de 17% pontuam que o diálogo tem importância dentro dos quesitos que os motivam dentro da organização.

Considerações sobre a visão dos liderados

Com os dados acima, podemos entender que a necessidade do diálogo tem se apresentado cada vez mais na realidade das organizações, sendo um importante fator nas motivações dos liderados. Ainda que os líderes busquem realizar encontros com os times, pela visão desse grupo esses eventos não têm sido proveitosos. Muitos ainda não sentem que são ouvidos e entendem que as reuniões são usadas somente para tratativas de trabalho.

O tempo dedicado às conversas também é um ponto de atenção, pois duas horas de encontro, durante toda a semana, parece ser pouco proveitoso para a construção do diálogo com a equipe.

A visão dos líderes

Ao serem questionados sobre o tempo que dedicam para conversar com os times, todos os líderes entrevistados pontuaram que dedicavam quatro horas por semana para essa atividade. Para eles, esse tempo não era somente contabilizado nas reuniões de equipe, mas também nas conversas que tinham no almoço, cafés e “conversas de corredor”. Para um deles, a informalidade dos encontros promovia conversas mais frutíferas. “Acho incrível como um colaborador se sente mais à vontade para falar com você em uma máquina de café, do que em uma reunião de feedback”, pontuou um deles.

Em relação ao que poderia atrapalhar o contato direto entre eles e a equipe, aparece a preocupação de não atrapalhar a produtividade, parando as pessoas para conversar e, em alguns casos, características da cultura da empresa, que não estimulava a prática de comunicação. Nas entrevistas, foram feitos comentários como “a rotina do dia a dia não permite muitas paradas”, “prefiro fazer uma pausa somente quando o assunto é urgente”.

Quando questionados sobre como comunicavam as principais mudanças estratégicas, todos pontuaram o hábito de encaminhar o e-mail divulgado pela área de Comunicação Interna, não vendo necessidade de falar com o time em particular, ou então escrever algo mais pessoal. “A área de Comunicação escreve o texto muito bem, tenho medo de colocar algo a mais e sair errado”, disse uma entrevistada. Outro líder pontua que “no cotidiano, é mais simples encaminhar algo que já foi escrito”.

Sobre a comunicação com a própria liderança, a maioria pontua que está satisfeito com a forma como a liderança se comunica com eles, sendo que apenas um pontuou sua insatisfação: “Quando seu líder não conversa com você, é mais complicado explicar certas coisas para a equipe”. Sobre a preferência em receber as principais notícias da companhia, o grupo fica dividido. Alguns pontuam que preferem receber a informação pela comunicação oficial da empresa, enquanto outros preferem ouvir as notícias pela liderança. Segundo um deles, “como líder, sei que é complicado parar para escrever ou falar, então não vejo problema em receber as notícias pelo e-mail oficial”. Já para outros, “certos tipos de notícia devem ser dados pelo líder; é nossa função explicar para os demais o que irá mudar ou não”.

Ao serem questionados se eles se sentem ouvidos pela própria liderança, temos a maioria do grupo com a opção: “Não. Apesar de dar espaço para falar, meu líder tende a não considerar outras opiniões”. Quando questionados o porquê disso acontecer, eles pontuam que quanto mais alto o cargo, menos poder de argumentação existe. Segundo um deles, “quando você é líder, pode ter a liberdade de mudar algumas coisas com a equipe, mas com a gestão é complicado. Quanto maior for a responsabilidade da decisão, menos espaço temos para novas ideias”.

Também perguntamos sobre a satisfação do time em relação à forma de comunicação utilizada por eles. Para alguns, o tema ainda é uma dificuldade e afirmam que não conseguiram desenvolver um canal aberto: “Tenho muita dificuldade, pois o time dá muitas ideias, mas não conseguimos aplicar todas. Quando dou uma negativa, eles se desestimulam”.

Nenhum dos líderes entrevistados pontuou que foi treinado em relação à comunicação com a equipe, mas que por terem muito tempo na função, média de três anos no cargo, desenvolveram essa competência. É importante ressaltar que nenhum deles acredita não ter essa habilidade desenvolvida.

Análise sobre a visão do líder

Com os dados e depoimentos colhidos, podemos perceber que a liderança entende que as conversas informais, no horário do almoço, por exemplo, constituem um canal de diálogo com as equipes. Para eles, a interação no time não está presente somente nos momentos de “hora marcada”, mas sim no dia a dia. A rotina de trabalho aparece com um importante fator que tem afastado os liderados de suas equipes, fazendo com que eles prefiram não interferir na ordem de trabalho estabelecida, evitando a baixa na produtividade.

Os líderes estão, em sua maioria, satisfeitos com a forma com que são comunicados pelos superiores. Eles demonstram empatia ao entender a cobrança exercida pelo cargo, que não permite um canal de diálogo face a face. Nesse tema, eles também concordam que são compreendidos pelas equipes e acreditam ter esse canal de comunicação aberto com os times.

Ainda que tenham confiança no diálogo estabelecido, este grupo pontua que nunca foi treinado para exercer essa função de comunicador e que desenvolveu a habilidade por estar há muito tempo na função.

Comparando as visões

Ao analisarmos o comparativo entre os dados colhidos, identificamos que existe uma importante distância de percepções.

O primeiro ponto destacado está na qualidade do diálogo entre os grupos. Os líderes acreditam que estão desempenhando uma boa atividade nesse quesito, mas as equipes ainda não os vêem dessa forma. A diferença na questão da qualidade é fundamental, pois os liderados começam a ter desmotivação em relação a algo que o outro público acredita estar fazendo bem.

Enquanto a liderança acredita que conversas informais também contabilizam como diálogo organizacional, o que aumenta seu percentual de horas dedicada a essa atividade, os liderados ainda consideram somente as conversas formais como diálogo de fato. Dentro desse tempo de interação, o tempo dedicado a assuntos de trabalho e demandas da rotina ganha destaque pois, para o time, não existe espaço para novas ideias e assuntos organizacionais.

Os times pontuam que, em grande escala, preferem ouvir notícias de seus líderes, ao invés de serem comunicados pela comunicação oficial da companhia. Já a liderança entra em conflito com essa opinião, pois transfere para a comunicação interna a responsabilidade da disseminação de temas fundamentais, pontuando que não poderiam investir tempo na construção de um novo material.

Considerações finais

Os dados apresentados demonstram a importância que a comunicação tem nos relacionamentos de equipes e lideranças, sendo um fator de desmotivação em relação ao trabalho. Quando não se tem um canal de conversa, em que novas ideias podem ser consideradas, em que o líder assume a função de comunicador e inspirador para o time, pode-se então ter uma importante queda de motivação e produtividade.

O fato de a liderança ainda apontar que não foi desenvolvida para liderar conversas com as equipes, e ainda sentir dificuldade com negativas, nos traz um campo de oportunidades. Quando esses profissionais assumem o cargo, passam a se adequar às novas rotinas, delegando o papel de elo com a companhia para a área de comunicação interna.

Referências

BOHM, David. Diálogos {comunicação e redes de convivência}. São Paulo: Palas Athena, 2005

ELLINOR, Linda; GERARD, Glenna. Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa. São Paulo: Futura, 1998