A COMUNICAÇÃO COMPASSIVA NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS BENEFÍCIOS

Mirna Maria Conte Maia¹, Maria Rafaela Junqueira Bruno Rodrigues¹

¹Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto (FATEC)
Ribeirão Preto, SP – Brasil

mirnacmaia@gmail.com,
maria.rodrigues3@fatec.sp.gov.br

Resumo. *Este artigo teve por objetivo demonstrar a força da comunicação interna nas empresas, das transformações de paradigmas em relação ao relacionamento de líderes e liderados, trazendo um questionamento sobre nossa visão de vulnerabilidade sob a ótica das relações empresariais. Na tentativa de mostrar os benefícios que a validação das emoções pode trazer, interferindo não somente nos relacionamentos, mas também nos resultados das empresas, este artigo traz o resultado de estudos de autores/pesquisadores sobre o tema com conclusões bastante positivas e animadoras.*

Abstract. *This article talks about the strength of internal communication in companies, the changes in paradigms in relation to the relationship between leaders and subordinates, raising questions about our view of vulnerability from the perspective of business relationships. To show the benefits that the validation of emotions can bring, interfering not only in relationships, but also in the results of companies, this article brings the results of studies by authors/researchers on the subject with very positive and lively emotions.*

1. Introdução

Estudos sobre a importância da comunicação interna nas organizações tem trazido mais clareza e fazendo repensar sobre como as empresas estão se relacionando com seus funcionários, buscando formas mais assertivas que possam criar uma conexão, despertando o real interesse e senso de responsabilidade compartilhada, tirando os colaboradores do estoicismo que lhes foi imputado durante a era industrial, considerados apenas peças de uma engrenagem, vistos como alguém que precisa suprimir seus sentimentos e necessidades, deixando a vida pessoal “fora” do ambiente de trabalho, fazendo-os acreditar que são apenas fragmentos de uma personalidade e que deveriam escolher qual parte seria usada e exposta em cada situação, deixando as demais guardadas para outra ocasião.

Considerada uma importante coluna da comunicação social, a comunicação interna tem como objetivos trazer consenso e facilitar a aceitação dos valores da organização (propósitos, qualidade de produtos, adequação às necessidades legais e sociais, credibilidade, intenções, equilíbrio, eficácia operacional, relações com os diversos públicos, padrão visibilidade, entre outros). (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013, p.73)

Continuam os autores:

Nas organizações, a comunicação atende a quatro importantes funções, a saber: controle, motivação, expressão emocional e informação.

Vale ressaltar que todas as funções da comunicação levam a um relacionamento com maior equilíbrio entre os membros de um grupo, desde que a interação ocorra por meio de uma comunicação eficaz que vise à aprendizagem e ao desenvolvimento humano. (TERCIOTTI ; MACARENCO, 2013, p.3)

A comunicação é um pilar essencial para o desenvolvimento saudável da organização, tanto no ambiente interno (colaboradores) como externo (fornecedores, clientes, parceiros etc.).

Portanto, a comunicação tem por objetivos controlar os comportamentos dos membros do grupo, envolvendo aspectos de autoridade e poder; gerar motivação, ao deixar claro o que deve ser feito e qual deve ser o desempenho de cada um, constituindo um reforço ao comportamento esperado; permitir a expressão emocional dos sentimentos, facilitando a demonstração de satisfação ou de frustração por parte dos indivíduos; fornecer informações para a criação de alternativas na solução de problemas ou para servir de base à tomada de decisão.

2. O que é Comunicação

Para que possamos entender a forma atual de comunicação interna nas organizações, é preciso compreendermos o significado da palavra COMUNICAÇÃO e seus desdobramentos nas relações entre líderes e liderados.

Por envolver fatos, sentimentos e objetivos, nenhum grupo pode prescindir da comunicação. A comunicação implica uma transferência de significados entre as pessoas e, para que seja capaz de produzir um efeito real, precisa ser compreendida pelos envolvidos no processo comunicativo. (...) Portanto, o ideal seria que, ao ser transmitido, gerasse **uma mesma imagem mental tanto no emissor como no receptor**". (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013, p.2)

Para ser bem-sucedida, a comunicação interna deve ser clara, objetiva e não deixar brechas que possam gerar desentendimentos ou fofocas. Além disso, todos os elementos da comunicação (emissor, mensagem, canal e motivo, tempo, receptor) devem estar presentes, e as possibilidades de ruídos devem ser previstas e equacionadas antes que a comunicação ocorra de fato. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013, p.73)

Quando olhamos para a comunicação interna, podemos entender que essa é de suma importância para que os interesses da empresa sejam transmitidos aos colaboradores, estimulando-os a fazer o seu trabalho de forma mais ou menos eficiente. Através da comunicação, podemos criar engajamento, estimulando a troca de informações e ideias de forma coletiva, enriquecendo todo o ambiente organizacional, desde que o foco esteja no aprimoramento e desenvolvimento de uma cultura centrada no crescimento dos colaboradores:

Vale ressaltar que todas as funções da comunicação levam a um relacionamento com maior equilíbrio entre os membros de um grupo, desde que a interação ocorra por meio de uma comunicação eficaz que vise à aprendizagem e ao desenvolvimento humano. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013, p.3)

Podemos entender a comunicação como uma forma de expressão, na tentativa de fazer o outro entender/compreender a mensagem da mesma forma que pensamos, sem interferências; cujo objetivo é criar conexão entre os membros da empresa, utilizando recursos práticos com a intenção de evitar conversas que desestremem e contaminem os envolvidos em cada processo.

Ter clareza sobre a mensagem que queremos passar pode ser decisivo na forma como o outro vai recebê-la e responder a essa mensagem, já que a intencionalidade da fala pode ser determinante naquilo que será produzido na interação.

Observando o contexto corporativo, é importante olharmos para a responsabilidade dos líderes em orientar, desenvolver e avaliar já que os resultados dependem do desempenho da equipe a ele subordinado, ou seja, os líderes precisam dos liderados para fazer o trabalho e chegar ao objetivo almejado.

3. O papel do Gestor

O gestor exerce uma função de extrema importância para a empresa, principalmente quanto tem uma liderança positiva, levando a equipe a escolhas e posturas que elevam o desempenho de cada um dos envolvidos, no entanto, não se pode deixar de mencionar que por outro lado, sua responsabilidade é imensa.

Minha definição de líder é qualquer um que assuma a responsabilidade de encontrar potencial em pessoas e processos, e que tenha a coragem de desenvolver esse potencial. Desde empresas, organizações sem fins lucrativos e órgãos públicos a governos, grupos de ativistas, escolas e comunidades religiosas, nós precisamos desesperadamente de mais líderes comprometidos com uma liderança corajosa e plena e com autoconsciência suficiente para comandar com o coração, em vez de líderes ultrapassados que comandam a base de mágoa e medo. (BROWN, 2020, p.22)

Como responsável por dar um direcionamento para a equipe, é importante que o líder tenha coragem de buscar autoconhecimento e entender sobre aquilo que não contribui para uma boa comunicação, evitando gerar equívocos e enganos que podem ser prejudiciais à empresa. Alguns fatores que podem levar a uma comunicação desastrosa, são assim descritas:

Um tipo de comunicação alienante da vida é o uso de julgamentos moralizadores que subentendem uma natureza errada ou maligna nas pessoas que não agem em consonância com nossos valores. (...) Culpa, insulto, depreciação, rotulação, crítica, comparação e diagnósticos são todos formas de julgamento. (ROSENBERG, 2006, p.37)

Todos pagamos caro quando as pessoas reagem a nossos valores e necessidades não pelo desejo de se entregar de coração, mas por medo, culpa ou vergonha. Cedo ou tarde, sofreremos as consequências da diminuição da boa vontade daqueles que se submetem a nossos valores pela coerção que vem de fora ou de dentro. Eles também pagam um preço emocional, pois provavelmente sentirão ressentimento e menos autoestima quando reagirem a nós por medo, culpa ou vergonha. Além disso, toda vez que os outros nos associam a qualquer desses sentimentos, reduzimos a probabilidade de que no futuro venham a reagir compassivamente a nossas necessidades e valores. (ROSENBERG, 2006, p.39)

Para BROWN,2020, a falta de consciência das próprias limitações emocionais por parte dos gestores pode criar barreiras para o crescimento de toda a equipe.

O verdadeiro obstáculo à liderança destemida é o modo como reagimos ao nosso medo. O verdadeiro entrave para a liderança ousada é a nossa armadura – os pensamentos, as emoções e os comportamentos que usamos para nos proteger quando não estamos dispostos nem somos capazes de encarar a vulnerabilidade. (BROWN, 2020, p.29)

Podemos observar que existem fatores e comportamentos de líderes que podem desestimular e afastar os liderados da vontade de contribuir de forma espontânea. Fatores como julgamentos, medo e outros podem criar um ambiente de resistência, mágoa e má vontade, gerando um ambiente estressante e difícil de conseguir contribuição daqueles que fazem parte da organização.

PARA SER UM bom gestor do crescimento, você precisa saber o que motiva cada pessoa de sua equipe, quais são suas ambições no longo prazo e como as circunstâncias atuais se encaixam em suas motivações e em seus objetivos de vida. E só quando você

desenvolver um bom conhecimento de seus subordinados diretos, descobrindo por que gostam do trabalho, o que esperam dele e como se posicionam no presente momento, poderá colocar as pessoas certas nas funções certas e alocar os projetos certos às pessoas certas. (SCOTT, 2021, p.48)

Líderes conscientes de suas necessidades e em consonância com os próprios sentimentos, aumentam as possibilidades de conhecer as necessidades de cada membro de sua equipe, estando mais abertos a ouvir e dar voz aos demais, aumentando as chances de ter as pessoas certas nas funções certas, gerando mais satisfação para o desempenho do trabalho que lhes for atribuído.

Se queremos que as pessoas se revelem plenamente, se dediquem por inteiro, com os corações plenos e sem armadura – para que possamos inovar, resolver problemas e servir as pessoas -, precisamos ter o cuidado de criar uma cultura em que as pessoas se sintam seguras, notadas, ouvidas e respeitadas. (BROWN, 2020.p.29)

Sabemos, no entanto, que as equipes são compostas por pessoas cujas experiências e formações são bem variadas. Então, como fazer para que pessoas tão diferentes entre si consigam trabalhar para um objetivo comum? A proposta a essa pergunta é a assertividade na comunicação. Ou seja, por mais diferentes que sejam as personalidades dos componentes de uma equipe, se houver assertividade na comunicação entre seus membros, os objetivos do grupo serão alcançados com rapidez e eficácia, evitando problemas de comunicação que podem ser desastrosos. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013, p.222)

Apenas o poder hierárquico de um líder não é mais suficiente para que sua equipe desenvolva um trabalho que entregue os resultados almejados. É necessário um relacionamento humanizado, cujas necessidades e sentimentos dos envolvidos (líderes e liderados) sejam incorporados como parte do ser humano. Dessa forma, exaustão, tédio, falta de interesse e desânimo da equipe poderão ser evitados e até mesmo transformados gerando resultados através do trabalho colaborativo entre os membros da equipe.

Para que a mudança aconteça, existem algumas estratégias que podem auxiliar na construção de uma nova cultura organizacional, uma delas é a assertividade.

4. O poder da assertividade nas interações

Ter uma postura assertiva é algo que pode ser aprendido, bastando para isso que o líder tenha disponibilidade interna para rever seus conceitos, crenças enraizadas e intenção de promover mudanças sensíveis no seu relacionamento com os demais. Para um melhor entendimento desse processo, a assertividade é assim definida:

Assertividade é falar e agir com sinceridade, sem inibição, temor ou agressividade. É ser claro e afirmativo na comunicação, usando de forma plena as capacidades de pensar, sentir e agir, mas sempre sem perder de vista o respeito ao direito do outro e a recusa do assédio moral. Assertividade é uma conquista. Ela possibilita que cada um defenda suas ideias, garanta sua privacidade, sem recuar ou agredir, mas se colocando na 1ª pessoa, expondo as próprias necessidades e

formulando pedidos assertivos. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013, p.223)

Líderes precisam aprender a assumir a própria vulnerabilidade, querer acertar e não estar certo, para poder criar uma cultura de confiança, que as pessoas se sintam validadas, autorizadas a serem autênticas, seguras para se expressar sem serem julgadas

O primeiro passo em direção à comunicação assertiva é saber o que se deseja, não temer expressar suas próprias opiniões, de forma verdadeira e sem subterfúgios, e adotar um comportamento proativo em busca de soluções, focando no(s) problema(s) e não na(s) pessoa(s). Isso evita mal-entendidos, disseminação de boatos e desenvolvimento de sentimentos hostis no ambiente de trabalho. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013, p.225)

Para poder usufruir dos benefícios da assertividade, é necessário ter coragem de acessar a própria vulnerabilidade, se conhecer mais profundamente, para se sentirem seguros diante da própria exposição e acolher a humanidade de seus subordinados.

Para que a assertividade seja efetiva, precisa ser uma fala verdadeira, afirmativa, ter clareza da intenção daquilo que se quer expressar, falar na primeira pessoa do singular, sem medo de expressar opiniões e necessidades, respeitando a individualidade e as diferenças de opinião, pensamentos e visão.

No entanto, existem diversos obstáculos a serem superados, conforme descritos abaixo:

São vários os obstáculos pelo caminho: a dinâmica de poder, mas também o medo de confrontos, a preocupação com os limites do que é apropriado ou “profissional”, o medo de perder a autoridade, a falta de tempo. (SCOTT, 2021, p.8)

Num mundo onde com frequência somos julgados severamente por identificarmos e revelarmos nossas necessidades, fazer isso pode ser muito assustador, especialmente para as mulheres, que são ensinadas socialmente a ignorar as próprias necessidades para cuidar dos outros. (ROSENBERG, 2006, p.95)

Mesmo que o objetivo seja a assertividade, nem sempre o emissor conseguirá obter tudo o que deseja ou de que precisa. Além da assertividade, muitas vezes far-se-ão necessárias a negociação e a busca de soluções por parte dos envolvidos no processo de comunicação. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013, p.226)

Importante salientar que quando o líder utiliza uma fala assertiva, mais compassiva, não está garantido que o outro irá atendê-lo prontamente. Haverá casos em que serão necessárias outras abordagens onde os envolvidos possam se pronunciar e ter sua fala ouvida e validada. A negociação poderá ser útil para que se chegue a um lugar que fique confortável para todos.

O líder precisa estar capacitado para dar feedbacks assertivos que irão manter os demais em movimento, buscando o melhor para empresa. Para que isso aconteça, é necessário estar disposto a renunciar ao controle dos resultados que virão a partir do momento em que se permite mostrar emoções, sentimentos e necessidades, correndo riscos de se expor, sem armaduras para protegê-los, disposto a encarar a própria vulnerabilidade, desconstruindo a crença que associa a vulnerabilidade à fraqueza.

5. Vulnerabilidade na liderança

Enquanto acreditar na vulnerabilidade como sinal de fraqueza, os líderes continuarão a ter dificuldade para se conectar e acolher a vulnerabilidade do outro. É necessário aprender a correr riscos e se sentir seguro diante da exposição emocional, se comunicando de forma mais clara mais objetiva e com mais assertividade, de forma corajosa, sem armaduras.

A percepção de que estar vulnerável seja sinal de fraqueza é o mito mais amplamente aceito sobre a vulnerabilidade – e também o mais perigoso. Quando passamos a vida nos afastando e nos protegendo de um estado de vulnerabilidade ou de sermos vistos como sentimentais demais, ficamos contentes quando os outros são menos capazes de mascarar seus sentimentos. Chegamos ao ponto de, em vez de respeitarmos e admirarmos a coragem e a ousadia que estão por trás da vulnerabilidade, deixamos o medo e o desconforto se tornarem julgamento e crítica. (BROWN, 2016, p.27)

Para que possa ser percebido e reconhecido como líder de fato, existem algumas estratégias que podem ser implantadas para auxiliar no desenvolvimento da vulnerabilidade, influenciando a equipe a segui-lo com mais confiança e segurança.

Existem diversas formas de desenvolver a vulnerabilidade, e a celebração e o luto são algumas dessas estratégias. Eles podem sinalizar de forma clara à equipe aquilo que está sendo feito de forma satisfatória e o que está indo na direção contrária ao que está sendo almejado.

Assim, a celebração é em parte um método para aprender como você experimenta suas necessidades sendo atendidas no momento em que reflete sobre um caso do passado. A celebração conecta as necessidades que estão sendo atendidas. (...) O processo o leva a uma conscientização ativa do que atende às suas necessidades e direciona sua mente para procurar criar mais do mesmo. (LASATER, STILES, 2020, p.36).

Por outro lado, enlutar aquilo que não atende nossas necessidades, pode nos mostrar o que precisa ser feito de maneira diferente:

Da mesma forma, o processo de luto também leva à aprendizagem, porém se concentra em aspectos de nossa experiência em que nossas necessidades não foram atendidas. (LASATER, STILES, 2020, p.36).

Tanto a celebração quanto o luto, são recursos que podem ser utilizados para que todos tenham clareza sobre qual ação tomada que atendeu à uma determinada necessidade da empresa ou da equipe naquele contexto. Quando essas informações são passadas com clareza e verdade, a equipe se sente parte do processo e estimulada a continuar contribuindo para o sucesso do projeto ou da empresa.

Para que isso aconteça, o líder precisa estar disposto a se vulnerabilizar, a cuidar daqueles à sua volta, se conectando com eles, se desafiar a entrar em conversas difíceis com coragem para ir além.

Você precisa se importar, compartilhar mais do que apenas sua persona profissional e encorajar todos os seus subordinados diretos a

fazer o mesmo. Não basta se preocupar com a capacidade das pessoas de dar conta do trabalho. Para ter um bom relacionamento, você tem de levar tudo o que você é ao trabalho e se importar com o lado humano de todo o seu pessoal. Não é só uma questão profissional; é pessoal, profundamente pessoal. (SCOTT, 2021, p.9)

De acordo com a pesquisa de BROWN, 2020, coragem e vulnerabilidade estão diretamente ligadas e podem ser aprendidas, sendo necessário apenas a disposição para se expor emocionalmente.

Nossa pesquisa levou a uma descoberta bem clara e muito otimista: a coragem é uma combinação de quatro grupos de habilidades que podem ser ensinadas, observadas e mensuradas. Os quatro grupos são:

Encarar a vulnerabilidade

Viver de acordo com nossos valores

Desafiar a confiança

Aprender a crescer

A habilidade fundamental do desenvolvimento da coragem é a disposição e a capacidade de confrontar a vulnerabilidade. Sem essa habilidade essencial, é impossível pôr os outros três grupos de habilidades em prática. Pense nisso: a nossa capacidade de sermos líderes ousados nunca será maior do que a nossa capacidade de sermos vulneráveis. Quando começamos a desenvolver habilidades de vulnerabilidade, podemos começar a desenvolver as outras habilidades. (BROWN, 2020, p.28)

Tão importante quanto a disposição e coragem para se vulnerabilizar, é a disponibilidade para se conectar, se importar com as necessidades daquele que faz parte da equipe.

Os dados evidenciaram que cuidado e vínculo são requisitos indispensáveis para relacionamentos produtivos e plenos entre líderes e membros de uma equipe. Isso significa que, se não sentimos que nos preocupamos com alguém que lideramos e/ou não nos sentimos conectados a essa pessoa, temos duas opções: desenvolver o cuidado e o vínculo ou encontrar um líder que se encaixe melhor. (BROWN, 2020, p.29)

De acordo com a pesquisa, uma liderança corajosa está diretamente associada a capacidade de se colocar vulnerável. Que o cuidado e o vínculo entre aqueles que trabalham por um objetivo comum fortalecem uma equipe e tornam esses relacionamentos mais produtivos e plenos. Para que isso aconteça, é necessário se dedicar a buscar formas de lidar com seus próprios medos, buscando seus pontos cegos e se comprometendo no auxílio aos demais.

Na Tabela 1, é apresentado um resumo de como se comporta um líder que utiliza armadura para se proteger da própria vulnerabilidade em contrapartida ao líder ousado e corajoso, para construir uma equipe mais produtiva

Tabela 1. Liderança com armadura x Liderança com ousadia

LIDERANÇA COM ARMADURA	LIDERANÇA COM OUSADIA
1- ESTIMULAR O PERFECCIONISMO E PROMOVER O MEDO DE FA-LHAR	DEMONSTRAR E ENCORAJAR O EMPENHO SAUDÁVEL, A EMPATIA E A AUTOCOMPAIXÃO
2- TRABALHAR USANDO A INCERTEZA E DESPERDIÇAR OPORTUNIDADES DE ALEGRIA E RECONHECIMENTO	PRATICAR A GRATIDÃO E COMEMORAR FEITOS E VITÓRIAS
3- ENTORPECER-SE	ESTABELECEER LIMITES E ENCONTRAR O CONFORTO VERDADEIRO
4- PROPAGAR A FALSA DICOTOMIA DE VÍTIMA OU VIKING, ESMAGAR OU SER ESMAGADO	PRATICAR A INTEGRAÇÃO – COSTAS FORTES, FRONTE SUAVE, CORAÇÃO INDOMADO
5- SER UM SABE-TUDO	SER UM APRENDIZ E FAZER BEM-HEITO
6- ESCONDER-SE ATRÁS DO CINISMO	Demonstrar TRANSPARÊNCIA, GENTILEZA E ESPERANÇA
7- USAR A CRÍTICA COMO FORMA DE AUTOPROTEÇÃO	CONTRIBUIR E CORRER RISCOS
8- USAR O “PODER SOBRE”	USAR O “PODER COM”, “PODER PARA”, “PODER INTERIOR”
9- LUTAR PARA TER VALOR	SABER SEU VALOR
10- LIDERAR POR MEIO DE OBEDIÊNCIA E CONTROLE	CULTIVAR O COMPROMETIMENTO E UM OBJETIVO EM COMUM
11- USAR O MEDO E A INCERTEZA COMO ARMAS	RECONHECER, NOMEAR E NORMALIZAR A INCERTEZA E O MEDO COLETIVOS
12- RECOMPENSAR A EXAUSTÃO COMO UM SÍMBOLO DE STATUS E ASSOCIAR A PRODUTIVIDADE À AUTOESTIMA	DEMONSTRAR E APOIAR O DESCANSO, A DESCONTRAÇÃO E A RECUPERAÇÃO
13- TOLERAR DISCRIMINAÇÃO, CÂMARAS DE ECO E UMA CULTURA DE “SE ENCAIXAR”	CULTIVAR UMA CULTURA DE PERTENCIMENTO, INCLUSÃO E DIVERSIDADE DE PONTOS DE VISTA
14- COLECIONAR ESTRELINHAS DOURADAS	DAR ESTRELINHAS DOURADAS
15- ZIGUEZAGUEAR E SE ESQUIVAR	CONVERSAS DIRETAS E TOMADA DE ATITUDES
16- LIDERAR POR MEIO DO SOFRIMENTO	LIDERAR USANDO O CORAÇÃO

(BROWN, 2020.p.88-89)

Portanto, de acordo com a tabela acima, existem alguns comportamentos que devem ser desenvolvidos para que os líderes possam se reconhecer como vulneráveis e exercer uma liderança corajosa e mais produtiva.

A cultura de uma empresa pode ser determinante no processo de mudança dos seus colaboradores, mesmo com os desafios que isso implica.

6. As empresas como recurso de mudança

Empresas que escolhem manter o padrão hierárquico de poder sobre o outro, onde somente o líder faz escolhas e decisões isoladamente, tendem a não aproveitar todo o potencial de seus colaboradores e continuar parados no quesito inovação

Quando trabalhamos numa instituição estruturada hierarquicamente, há uma tendência a ouvir ordens e julgamentos daqueles que estão acima de nós na hierarquia. Embora possamos facilmente ter empatia com nossos colegas e com aqueles em posição de menor poder, podemos nos perceber sendo defensivos ou nos justificando, em vez de termos empatia, na presença daqueles que identificamos como nossos “superiores” (ROSENBERG, 2006, p.161)

O resultado da manutenção de uma estrutura hierárquica de poder sobre o outro bloqueia a espontaneidade e a potência para criar e inovar. É necessário se sentir seguro pra poder se expressar sem medo.

Da mesma forma, quando nossa organização premia comportamentos que incentivam o uso de armaduras, como culpa, humilhação, cinismo, perfeccionismo e estoicismo emocional, não podemos esperar como resultado um trabalho inovador. Não se pode crescer e contribuir plenamente usando uma armadura. (BROWN, 2020, p.31)

Sem dúvida existem empresas que acolhem a plenitude, mas frequentemente observo que muitos líderes e culturas organizacionais ainda aceitam o mito de que, se tirarmos o coração (a vulnerabilidade e outros sentimentos) do nosso trabalho, seremos mais produtivos, eficientes e (não esqueça) mais fáceis de gerir. (BROWN, 2020, p.86).

Empresas que já perceberam essa necessidade de mudança, acabam esbarrando na falta de espaço dos líderes para fazerem essa transformação, já que isso os coloca frente a frente com suas dificuldades de lidar com o próprio ego, criando um obstáculo à aceitação de que isso pode tornar as empresas mais produtivas e eficientes.

Algumas empresas já aderiram a esse movimento e estão buscando formas de oferecer espaços seguros para essa transformação aos seus líderes, estimulando-os a se capacitarem e capacitar a própria equipe nesse caminho do coração.

7. Considerações finais

Esse artigo mostra o resultado de pesquisas que deem um direcionamento para líderes que estão buscando uma forma de se comunicar com os integrantes da equipe e demais colegas de trabalho de forma que cultive a confiança mútua, com a intenção de criar

uma cultura de aprendizagem e inovação, transformando ideias em resultados, gerando crescimento e diferenciação para as organizações.

Ao estudarmos o papel do gestor, percebemos que o maior desafio é a coragem de desenvolver o autoconhecimento, para poder orientar os demais nesse mesmo caminho. Quebrar paradigmas arraigados, crenças ultrapassadas e se abrir para um novo cenário nas relações interpessoais, pode ser desafiador em uma cultura que valoriza o poder pessoal sobre o outro em detrimento do poder compartilhado entre todos os envolvidos no trabalho.

Tendo a assertividade como principal ponto de transformação, a vulnerabilidade é apontada como um dos caminhos a ser trilhado para que essa mudança seja efetivada. É necessário criar uma relação de confiança, com respeito pelo outro.

Nesse sentido, algumas empresas já perceberam a necessidade latente de mudança e os benefícios que poderão obter através da adequação de conduta relacionada aos seus colaboradores, desenvolvendo uma cultura de aprendizagem e inovação, orientando o comportamento humano para inovar e gerar propostas singulares de valor, tornando as organizações lugares cada vez melhores de estar.

As pesquisas mostram que existe um longo caminho a ser percorrido, porém aquelas empresas que estão investindo em uma cultura de empoderamento de seus colaboradores, e não somente nos talentos pessoais, tem maior possibilidade de se manter ativa a longo prazo do que as que continuam buscando manter o controle e o poder, impondo o acato de ideologias e crenças pessoais como única realidade possível. Oportunidades são geradas principalmente em cenários imprevisos, quando o alinhamento, o tempo e o apoio à humanização são fomentados.

8. Referências

- BROWN, B. (2016) A coragem de ser imperfeito, tradução de Joel Macedo, Rio de Janeiro, Sextante.
- BROWN, B. (2020) A coragem para liderar: Trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos, tradução Carolina Leocadio, 7ªed., Rio de Janeiro, BestSeller.
- LASATER, I. e STILES, J. (2020) Comunicação não violenta no trabalho: Um guia prático para se comunicar com eficácia e empatia, tradução Laura Claesens. São José dos Campos, Colab Colibri.
- ROSENBERG, M.B. (2006) Comunicação não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais, Tradução Mario Vilela, São Paulo, Ágora.
- SCOTT, K. (2021) Empatia Assertiva. Como ser um líder incisivo sem perder a humanidade, tradução Cristina Yamagami e Carlos Bacci, 1ª ed., Rio de Janeiro, Alta Books.
- TERCIOTTI, S.H. e MACARENO, I. (2013) Comunicação empresarial na prática, 3ª ed., São Paulo, Saraiva.