

## **A Percepção do Espaço de Escuta para Fortalecimento da Relação entre Liderança e seu Time em Tempos de Pandemia<sup>1</sup>**

Cynthia Provedel<sup>2</sup>  
Viviane Mansi<sup>3</sup>

### **Resumo**

O presente artigo reúne diferentes abordagens sobre a importância do espaço da escuta no ambiente organizacional e verifica sua existência concreta a partir de uma sondagem realizada com 164 pessoas economicamente ativas. O objetivo foi identificar a presença de tais espaços e sua importância na qualidade da relação estabelecida entre líderes e times, além do impacto causado pela pandemia, que muda de alguma maneira o rito de conversações utilizados até então. A partir da análise de dados comprovamos a hipótese de que o tema tem sido trabalhado com mais atenção dentro das organizações e é valorizado pelos times, configurando um aspecto importante da construção de diálogo proveitoso. Contudo, os resultados não estão alinhados aos esforços – é preciso melhorá-los.

### **Palavras-chave**

Comunicação; escuta; liderança; pandemia

### **A nossa relação com a escuta**

Precisamos aprender a escutar. É isso que inspira esse artigo e nos move a aprofundar este tema por meio das nossas reflexões acadêmicas e de nossas práticas profissionais. Essa inspiração ganha ainda mais relevância ao avaliar o espaço dado à escuta na contemporaneidade, na medida em que observamos claramente que o ato de escutar é algo que se faz urgente frente aos desafios atuais e futuros.

Quando nos debruçamos sobre o tema, uma das primeiras referências no estudo da escuta é Rubem Alves (1999), que deflagra essa urgência da escuta por meio de sua escrita sobre a Escutatória, quando afirma que “é chegado o momento [da escuta], não temos mais o que esperar” (ALVES, 1999, p. 65). O autor defende o que é possível observar até os dias atuais: ainda nos ocupamos excessivamente do falar em detrimento do escutar.

Em termos de comunicação, o chamado para a oratória, para o falar bem em público, esteve no foco da nossa formação desde o Ensino Fundamental até nos cursos livres da fase adulta. As

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) GT 1 – Comunicação, ética e alteridade em processos relacionais de subjetivação e conflito no ambiente organizacional, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

<sup>2</sup> Mestre em Comunicação, Aberje, cyprovedel@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Comunicação, Toyota, Viviane.mansi@gmail.com

apresentações diante dos colegas da escola sempre foram mais valorizadas do que a habilidade e o exercício de escuta.

Quando adultos, quando optamos por carreiras que demandam a habilidade da comunicação, comunicar-se bem é praticamente sinônimo de saber praticar a oratória, saber falar, saber influenciar. Como diz Rubem Alves, “Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a falar. Ninguém quer aprender a ouvir” (ALVES, 1999, p. 65).

Porém, defendemos que resistir ao aprendizado da escuta pode ir além da crença de que oratória é sinônimo de uma comunicação de qualidade. Abordar e trazer o tema da escuta como prática cotidiana implica em romper com esse paradigma e admitir que escutar pode ser trabalhoso, justamente por não ser algo que somos incentivados e educados para fazer desde a infância.

Por outro lado, a escuta já foi um ato primordial. Dunker & Thebas (2019) mencionam a sabedoria ancestral das sete escutas tupi na qual os índios, desde pequenos, são orientados a reconhecer a prática da escuta de si e do outro, como um processo contínuo e evolutivo, alimentado pelas trocas cotidianas em comunidade, transmitindo histórias, fazendo perguntas e escutando. Para os povos tupis, o cacique designado Acaguantara é o “cabeça boa de escutar”. Uma ideia que os autores trazem e que também contribui para repensar o paradigma citado acima: na tribo do homem branco, admiramos líderes que “falam bem”, enquanto nas populações ancestrais consideram líder aquele que melhor escuta seu povo.

Além da falta de formação em torno da escuta, da falta da compreensão dos elementos inerentes à escuta, da ausência do cultivo a este hábito, da tradição de escutar que não foi perpetuada, e outros fatores que possivelmente nos fazem preferir a fala em detrimento da escuta. Escutar dá trabalho. Precisamos de tempo para digerir, para “decantar” o que a fala do outro provoca em nós. Mas, como estamos demasiadamente apressados e imediatistas, o que prevalece é nosso impulso de escutar para responder. E este ponto traz um outro: a fala do outro pode ressoar em nós. Estamos emocionalmente disponíveis para acessar esse nosso mundo interno e olhar para as emoções alavancadas pela fala do outro e dispostos a lidar com isso? Digerir, deixar ressoar parecem demandar de nós um elemento muito relevante no exercício da escuta, o silêncio, sobre o qual falaremos a seguir.

Portanto, escutar exige esforços, habilidades, disposição. Estamos falando, por exemplo, de esvaziar a mente e escutar com presença, de cultivar tempo para que o outro se expresse

completamente, identificar sentimentos, necessidades, pedidos na fala do outro. Aprofundaremos mais adiante os esforços e habilidades que cada tipo de escuta exige, bem como suas dimensões e outros elementos a ela inerentes.

### **Características, benefícios e similaridades**

Assumimos neste artigo que há diversos tipos de escuta. Cada um tem suas características e, portanto, demandam diferentes esforços para que sejam praticadas e para que tragam os efeitos correlatos.

Um deles é a escuta oriunda da abordagem da Comunicação Não-Violenta: a escuta empática (ROSEMBERG, 2006). Por meio dessa perspectiva, o autor defende que a escuta é verdadeiramente empática somente quando ela não é permeada por julgamentos e, sim, por uma presença genuína, que é o ingrediente-chave do exercício empático: estamos totalmente presentes com a outra parte e com aquilo que ela está passando.

Além disso, é uma abordagem que convida a buscar atenção plena, oferecer espaço e tempo para que a pessoa esgote sua fala e se sinta compreendida. Muitas vezes, o impulso, o movimento automático de quem escuta é aconselhar, encorajar, consolar, educar, até competir pelo sofrimento. Estas atitudes impedem que a presença genuína para escutar o outro se estabeleça de modo que quem é escutado esvazie seu coração, diminua o nível do seu sofrimento e se sinta compreendido em seus sentimentos, necessidades, pedidos/expectativas.

Um recurso importante na escuta empática é o ato de parafrasear quem está sendo escutado. Esse ato de parafrasear consiste em escutar o que a pessoa disse, repetir o que ela acabou de dizer, de modo a checar/confirmar entendimento e demonstrar compreensão. Esse recurso possibilita que quem está sendo escutado experimente a sensação de que está sendo ouvido de forma genuína, atenta e que há eco, há compreensão. “Outra vantagem de escolhermos repetir a mensagem para a outra pessoa é que isso dá tempo para refletir no que disse e de mergulhar mais profundamente em si mesma” (ROSEMBERG, 2006, p. 139)

A pioneira no tema da Escuta Compassiva, Gene Knudsen Hoffman (2006), postulou essa abordagem como um recurso à resolução de conflitos e à construção da paz, e traz como premissa que ao escutar verdadeiramente a história do outro, é possível compreender seu sofrimento ainda que você discorde da pessoa ou sinta raiva. Essa modalidade de escuta compassiva possibilita a humanização desta relação. É um tipo de escuta que não pressupõe

mudar o outro e, assim como na escuta empática, não cabem interrupções, conselhos, julgamento; em vez disso, é uma escuta que busca a verdade da pessoa em questão, e que nos convida a ver através de qualquer máscara de hostilidade e medo.

Na Escuta Compassiva, quem escuta não se defende e aceita a fala do outro a partir de uma postura de discernimento que significa capturar algo que possa estar muito obscuro ou escondido na fala do outro. É uma escuta que busca um lugar para contemplar o outro ainda que a gente esteja escutando pessoas que possam estar praticando mentiras ou omissões.

Um terceiro tipo de escuta é aquela que chamamos de ativa. Esse tipo de escuta pressupõe uma escuta em relação a si mesmo, ao outro, ao grupo e ao contexto, sendo que o objetivo não é ouvir apenas com foco na escuta da opinião do outro, mas, sim, escutar o que está nas entrelinhas, para além do dito, como uma oportunidade de enxergar possibilidades que não estejam aparentes. É uma terminologia que se encontra associada à psicoterapia e à psicologia, com base em Rogers (1997), a mesma referência utilizada por Barbier (2002) que traz o conceito da escuta sensível, um quarto tipo de escuta que também se apoia na empatia, compreendendo as atitudes, comportamentos e crenças do outro a partir de seu universo afetivo, imaginário e cognitivo, tendo como premissas a aceitação, compreensão e não julgamento do outro, o que pode contribuir para tornar mais sensível quem escuta.

### **Escuta como ritual**

O exercício da escuta pode ser sistematizado em níveis e pode, eventualmente, ser conduzido como um ritual. Para nos apoiar nessa narrativa, traremos exemplos práticos de como cada modelo estudado pode se manifestar no ambiente organizacional.

Na escuta lúdica, modelo desenhado por Dunker e Thebas (2019), temos a noção dos 4 tempos, ou seja, uma forma sistematizada de demonstrar o quanto que o ritmo da escuta e cada uma de suas etapas/elementos podem ser importantes no processo completo.

A primeira etapa é o momento da “abertura” que diz respeito à primeira vez que se escuta algo do outro, o que traz uma qualidade de novidade que estabelece um marco na história daquela relação. É aquilo que primeiro se ouve, nas primeiras comunicações com o outro. Por exemplo, pode ser a pessoa nova na empresa, em sua fase de integração, tendo suas primeiras conversas com sua liderança. Aquilo que for primeiro dito por ambos, considerando que há fala e escuta nessa interlocução, pode ser marcante na conversa e na jornada da relação. A liderança que traz

um feedback positivo sobre a postura ou desempenho da pessoa nas primeiras semanas. Ou a resposta calorosa da nova pessoa ao ser questionada sobre como tem sido a interação com colegas da área.

Um segundo momento do processo é o das “perguntas e respostas” no qual existe alternância entre a fala um com o outro. Pode acontecer de quem fala mais, tende a querer mais espaço de fala e quem fala menos, ficar mais em silêncio. O ponto aqui é o lugar que assumimos no diálogo interno do outro e o quanto conseguimos ficar nesse lugar. É também a nossa capacidade de formular perguntas de maneira a buscar um diálogo franco, ainda que nos desagrade, que nos traga medo ou desconforto. Perguntar com coragem, escutar com coragem. Nas organizações, com base no senso comum, sabemos da dificuldade que as lideranças podem ter de pedir feedback sobre seu desempenho às pessoas de seu time. Nesse sentido, esse momento da escuta lúdica pode trazer na essência como esse tipo de conversa poderia ser.

O terceiro aspecto na escuta lúdica é que as pessoas se repetem em suas falas e dá aquela sensação de que a conversa não flui ou que o outro não está nos escutando. Algumas das formas, dentre outras, de se lidar com essa repetição é silenciar, ou pedir mais esclarecimentos a quem fala repetidamente ou assumir que ao reconhecer o mecanismo de repetição do outro e ter consciência de que isso pode ajudar a compreender o porquê dessa repetição e, a partir dessa formada de consciência, se abrir para novas formas de escuta. Quem nunca escutou alguém que repetia inúmeras vezes a mesma coisa numa conversa no ambiente organizacional? Além de considerar essa postura irritante e “colocar o ouvido no mudo”, você já teve a curiosidade de tentar compreender a razão da repetição?

O quarto aspecto desta escuta está relacionado ao momento de encerramento da conversa. Ela pode terminar, mas nos manter pensativos sobre os resultados do diálogo e sobre as coisas que ficaram por dizer numa próxima vez, o que nos leva a estar mais fixados no que temos a intenção de falar do que em escutar o outro genuinamente numa próxima rodada. Há também as conversas que se estendem mais do que deveriam, movimento que soterra o espaço do silêncio, aquele espaço tão importante pra deixar ressoar, para olhar pra dentro, para digerir.

No modelo dos níveis de escuta da Teoria U de Scharmer (2009), os níveis que a escuta pode alcançar ao longo de um diálogo se apresentam conforme o fluxo a seguir:

**Downloading:** Estamos escutando, mas sem que nada de fato nos afete ou seja relevante para adentrar nossa bolha, nosso repertório do que já conhecemos. Aqui nos bastam nossas próprias referências para compreender o outro e o mundo. Mente, coração e vontade estão fechados.

**Escuta Factual:** A atenção aqui se manifesta com enfoque em explorar para além da percepção do básico e decodificamos informações relativamente novas que podem trazer questionamentos e alterar nossa percepção do outro e do mundo, a partir de novos dados e informações. Aqui, estamos com mente aberta, mas coração e vontade fechados.

**Escuta Empática:** essa etapa se dá quando realmente estabelecemos uma conexão emocional com o outro, atuamos com uma escuta mais profunda e abrimos o nosso coração para essa conexão, ou seja, entramos em contato com nossa vulnerabilidade, o que nos permite escutar e honrar nossos sentimentos e necessidades, assim como as necessidades e sentimentos de quem ouvimos. Mente e coração abertos e atenção focada no outro,

**Escuta Generativa:** seria o estado da arte da escuta dentro da teoria U no qual é possível ver e agir a partir do todo e de uma conexão mais profunda, sistêmica que possibilita uma criatividade coletiva e inúmeras possibilidades. Aqui mente, coração e vontade estão conectadas entre si.

Para concluir este levantamento conceitual, buscamos trazer brevemente a importância do silêncio no exercício da escuta, elemento que pode contribuir mais adiante nas reflexões sobre o lugar do silêncio como estratégia para o enfrentamento das armadilhas, automatismos e imediatismos da escuta, tais como escutar para responder, aconselhar, consolar, educar.

Essencialmente, o silêncio pode contribuir para nos apoiar para que a) a fala de quem fala ressoe em quem fala; b) que a fala de quem fala ressoe em quem escuta. É um silêncio onde eu me escuto e outro também se escuta por meio da minha fala que nele ressoa, “um silêncio robusto suficiente para neutralizar os anticorpos da negação e escutar o que o silêncio do outro, que se infiltra no meio das palavras dele, pode estar te falando”, dizem DUNKER e THEBAS (2019, p. 102).

Os mesmos autores dizem que esse movimento requer renúncia e coragem. Coragem de ouvir a si, o outro e renúncia do nosso padrão conversacional que nos exige prontidão no “sentenciar perguntas e respostas, problemas e soluções, ofertas e demandas”. Suspender a reação, deixar ressoar dando o “tempo necessário para que as emoções tenham espaço para reverberar e encontrar a ressonância comum entre quem fala e quem escuta” (2019, p. 103).

## **A escuta como recurso para a liderança**

Depois de termos recuperado brevemente diferentes abordagens sobre a escuta e sua importância, e também sobre o silêncio, ampliamos nossa noção desses conceitos e estamos mais preparados para refletir sobre o espaço no diálogo na dinâmica organizacional.

Diálogo está presente em todas as organizações, mas pode eventualmente ser considerado disfuncional, pois privilegia o falar em vez do ouvir. Há uma certa confusão entre os termos comunicação e diálogo, muitas vezes usado como sinônimos, quando na verdade não deveriam ser. “O caminho do diálogo passa pela comunicação, como uma primeira etapa. Nela, os indivíduos se conhecem, convivem, estabelecem confiança para, num segundo momento, alcançar um estágio mais profundo de interação (MANSI, 2014, p. 155)”.

Além desse primeiro possível conflito entre comunicação e diálogo, há um segundo, mais propriamente relacionado ao tema desse artigo, sobre as partes que compõem um diálogo: para além do espaço em que se permite a troca e a fala, há ainda a importância na escuta (ou do ouvir, termos que nesse contexto serão tratados como sinônimos), tão importante para o que se pressupõe vir a seguir – a possibilidade de ampliação das visões sobre o que se fala e a oportunidade de mudança de opinião ou melhor entendimento de uma dada questão.

Quando suprimimos essa etapa de escuta, o diálogo em si se frustra em conceito e na prática. O momento que poderia ser nobre, se resume a uma reunião de indivíduos para ouvir uma única história, numa comunicação que, geralmente, obedece a um esquema “top - down” em que a liderança fala, enquanto o time escuta. Perde-se com isso a oportunidade de construção conjunta tão importante para a tomada de decisão e para que as pessoas se sintam parte da construção de algo comum, tão crítico para a noção de organização.

Quando vemos a organização como rede de conversação (Gergen, 2016) em vez de máquinas, abrimos muitas oportunidades.

A falta da escuta pode ainda se tornar uma disfunção maior, criando um ambiente hostil e pouco aberto à inovação e ao aprendizado. “A vida em ambientes onde as pessoas não se escutam torna-se gradualmente, insalubre, chata e um fermento permanente para a agressividade”, pontua DUNKER e THEBAS (2019, posição 158).

É preciso, portanto, estarmos atentos e vigilantes sobre a prática da escuta para que ela fomente diálogos e mantenha a saúde e suas funções vitais nas organizações, algo que não é nada fácil considerando o exercício de poder que também se pratica nas organizações.

Para além do diálogo e do cultivo das relações, a escuta também é mecanismo de colheita de opiniões e visões nas organizações. Quando a liderança engaja o time para participar de uma escuta, isso pode significar ouvir das pessoas opiniões que possam divergir das suas, ter sua visão questionada, ter novas formas de ver e fazer sendo ofertadas. Esse exercício pode ser percebido pelos líderes como uma ameaça ao seu poder: “líderes seniores frequentemente bloqueiam essas atividades (...) veem o engajamento como uma ameaça ao seu poder e controle. Eles consistentemente escolhem o controle” (WHEATLEY; FRIEZE, 2011, p. 3).

Solio (2010) corrobora esta visão na medida em que fala sobre a importância de a organização ter uma escuta para “perceber distorções (...) quanto ao modo de estabelecer relações – ou seja, uma liderança que, com seu poder, gera um clima de sofrimento e ansiedade e outra que, com o mesmo poder, busca um ambiente de harmonia pela redução do sofrimento” (SOLIO, 2010, p. 20).

Para Dunker (2017), escutar o outro é renunciar à posição de poder, pois escutar é colocar-se no lugar do outro, falar a partir do outro e estar aberto a entender o outro. Ou seja, as lideranças têm, de fato, poder para modular a escuta, o que pode significar bloquear o espaço para que ela aconteça ou, ao possibilitar seu fluxo, influenciar de forma determinante o nível de sofrimento que permeia uma organização.

Refletimos aqui sobre importância de que a escuta do líder junto ao time possa se dar a partir de um lugar destituído de poder, da escuta de igual para igual, num lugar profundamente humano, algo que parece ainda mais relevante num contexto atípico como o de uma pandemia.

### **Escuta e pandemia**

Em março de 2020, o Brasil registra o primeiro aumento de casos de COVID-19, já tendo visto seu efeito devastador na China. Preocupados com os efeitos de longo prazo em suas pessoas e seus negócios, muitas organizações tomaram a decisão de aumentar o teletrabalho (ou trabalho remoto) para as funções possíveis, ou seja, em geral, para posições administrativas. Ainda que a medida atinja um universo pequeno de pessoas se levarmos em consideração a proporção do Brasil, já tem efeitos importantes de serem observados.



Depois de mais de um ano do exercício de modalidades remotas de trabalho, começamos a observar os efeitos da comunicação da liderança com relação à escuta, à comunicação e ao diálogo. Efeitos esses que estão longe de serem simples.

Conversar quando não estamos em frente de outra pessoa é mais desafiador. Pior ainda se o hábito não se fazia presente quando os encontros presenciais eram possíveis. Porém, fragilizados pelo isolamento social, a escuta pode fazer a diferença para manter times coesos, e pessoas se sentindo melhor na execução dos seus desafios.

Desafio, antes de tudo, para a liderança da empresa, que aqui definiremos como todas aquelas pessoas que, independentemente do título do cargo, têm responsabilidade por pessoas dentro da organização.

### **A realidade da escuta nas organizações**

Com o objetivo de trazer um olhar mais objetivo sobre a realidade vista nas organizações, fizemos uma sondagem online, entre os dias 18 a 27 de março de 2021, com 21 perguntas em que buscamos entender como líderes e times percebem o exercício da escuta dentro de suas organizações, considerando especialmente a escuta como acolhimento: “podemos dizer que a escuta envolve um contrato, cuja cláusula primeira é o acolhimento” (DUNKER e THEBAS, 2019, posição 767).

Ao final desse período, recebemos 164 respostas. Noventa e sete por cento dos respondentes trabalham em organizações privadas, portanto podemos supor que trabalham em ambientes com um certo grau de processos e hierarquia, o que, de certa forma, pode dificultar o diálogo e a escuta, pois “para escutar é preciso suspender o exercício do poder” (DUNKER e THEBAS, 2019, posição 549).

Mais da metade, 51%, diz que conversa com suas lideranças imediatas mais de 2 vezes por semana. Mas, felizmente, 26% do total o faz todos os dias, pelo menos uma vez ao dia. Essas conversas rotineiras são realmente importantes, pois é no miúdo do dia a dia que tecemos e re-tecemos as nossas relações.

Do total dos participantes, 60% têm responsabilidade por pessoas, portanto estão em diferentes cargos de liderança, enquanto 40% se vê como parte de um time. Mesmo quem está em cargos de liderança responde a sondagem também como alguém que responde a alguém, ou seja, também é, em algum sentido, parte do time.

Quando questionados sobre quais temas os respondentes costumam dialogar com seus líderes, com mais de 150 citações (pergunta de múltipla escolha em que os respondentes podiam marcar quantas respostas quisessem) destacam-se como temas mais mencionados os da rotina da área (acompanhamento de atividades, projetos e dia a dia da área), bem como planejamento (resultados, indicadores e prioridades). Esse resultado demonstra o quanto o conteúdo deste diálogo está concentrado nas pautas da rotina. Era uma das nossas hipóteses – o dia a dia, objetivo e centrado na tarefa, demanda comunicação – e foi confirmada.

Conforme a sondagem, o tempo de conversa entre lideranças e seu time podem variar de 30 min a 1 hora (40% das respostas), o que também sugere que este tema seja predominante nas pautas.

O espaço para falar de si apareceu limitado a 13% dos temas em questão – o que pode sugerir escassez. Num contexto pandêmico, marcado por emoções como medo, tristeza, ansiedade e experiências como o luto, criar este espaço onde demonstrar preocupação genuína seria um passo importante para fortalecimento das relações entre liderança e times e cultivo das pautas que humanizam o dia a dia e as relações.

Quando questionados sobre o espaço para a escuta nestes diálogos, 64,6% afirmou que este espaço existe, enquanto 30,5% optou pela resposta “às vezes, depende do tema”. Essa resposta está alinhada a um outro resultado apresentado na sondagem no qual encontramos 34 citações que defendem que a liderança “encerra o assunto rapidamente quando trago algum tema que gera desconforto ou para o qual minha liderança não tem resposta”. De certa forma, o resultado da sondagem está alinhado às nossas expectativas e hipótese de que se dá mais atenção ao diálogo do que no passado, mas ainda consideramos um número alto 34 citações de que conversas mais profundas geram algum tipo de mal-estar ou não-lugar.

Como comportamentos funcionais de sua liderança no exercício da escuta, em perguntas de múltipla escolha, temos mais de 200 citações afirmando a capacidade da liderança em escutar com presença, demonstrando atenção e compreensão junto a quem fala e, ainda, habilidade em oferecer tempo para que a pessoa possa se expressar por completo, sem interromper sua fala, o que consideramos bastante positivo. Assim, podemos dizer que há percepção de uma escuta empática.

Por outro lado, é uma liderança que também apresenta comportamentos de escuta disfuncionais na medida em que encontramos em torno de 130 citações que deflagram uma liderança que demonstra ansiedade, pressa, desconforto e tenta encerrar a conversa, mais fala do que escuta, mexe no celular ou computador enquanto a escuta acontece e dedica pouco tempo à escuta.

Quando questionados sobre o seu desejo de ter mais oportunidades de escuta junto à sua liderança, 50% dos respondentes são afirmativos, resultado que corrobora um outro dado da sondagem indicando que os respondentes ao serem questionados sobre como agem quando tem algum tema para falar com o líder que exija uma escuta de qualidade, 35% dos respondentes afirmam que será necessário agendar um encontro específico pois não há espaço para isso no dia a dia, dado corroborado por um dos respondentes que disse “percebo que precisamos achar o momento certo para falarmos de assuntos delicados ou contrários a opinião da liderança”. É como se não houvesse o espaço para uma escuta voltada a qualquer tema que extrapole as pautas acima citadas (rotina e planejamento).

Quando questionados sobre o que mudou em termos de diálogo e escuta durante a pandemia, tivemos apenas 16 citações afirmando que entraram na pauta de diálogo e escuta temas como saúde mental, pessoais e espaço para falar de sentimentos. Nesse sentido, tivemos citações de poucas práticas com este enfoque, alguns exemplos: “15 minutos falando de como você se sente nas reuniões um a um”; “Sondagem de sentimento semanal” e, como contraponto, algumas falas: “De maneira geral os líderes ainda precisam se humanizar mais e estarem preparados para escutar verdadeiramente seu time.”; “Gostaria que as lideranças fossem mais abertas para as pessoas e menos focada apenas no trabalho ainda mais no momento que estamos vivendo”.

Quando questionados em uma pergunta de múltipla escolha sobre as principais dificuldades que você avalia em sua liderança que a impede de escutar com mais qualidade, tivemos mais de 160 respostas indicando a falta de agenda, tempo e a pressa em encerrar as reuniões como principais ofensores. Certamente, a falta de tempo sempre será a resposta mais óbvia e superficial, ainda que legítima.

Porém, em outros momentos deste artigo falamos sobre o quanto escutar exige de nós tanto habilidades quanto uma predisposição emocional para lidar com os efeitos que escuta do outro tem em mim, como isso ressoa em mim. A sondagem corrobora com este elemento na medida em que traz como ofensor para uma escuta de qualidade mais de 100 citações que revelam dificuldades da liderança para além da falta de tempo, tais como: não saber como agir em

situações de escuta, falta de paciência para escutar, medo de se expor, de não saber o que responder ao time ou de ficar vulnerável. Certamente estes ofensores confirmam nossa dificuldade de longa data no exercício da escuta que é, inclusive, percebida pelo time como despreparo da liderança nesse sentido. Na última pergunta da sondagem, onde deixamos espaço aberto para comentários finais, também tivemos este item como mais citado pelos respondentes.

Sob a perspectiva da pandemia, temos alguns dados gerais interessantes:

- 42% afirma que a escuta de sua liderança durante a pandemia permaneceu igual, tanto em casos positivos quanto negativos. Apenas 21% considera que piorou enquanto 25% considera que melhorou
- Como aspectos que contribuíram para uma possível melhoria na escuta durante a pandemia, aparecem citações positivas relacionadas a maior frequência da escuta, mais proximidade, mais empatia/pautas que humanizam
- Como aspectos que contribuíram para uma possível piora na escuta durante a pandemia, temos o fator “menos tempo” como mais relevante seguido da menor frequência/menos espaços para a escuta e, ainda, dificuldades no exercício da escuta em função do formato virtual e menor espaço para informalidade em função do distanciamento
- Sobre a influência/impacto das plataformas de reuniões online no diálogo e escuta, 41% consideram que o diálogo e escuta pioraram por este meio, 28% afirma que permaneceu igual e 26% afirma que melhorou

Pensando nos canais/fóruns existentes, por meio dos quais diálogo e escuta também acontecem no dia a dia, 52% dos respondentes trouxeram whatsapp e email, de forma equilibrada, como canais relevantes neste sentido, enquanto 18% trouxe “pessoalmente” como o meio adequado para estas práticas, resultado que, possivelmente foi afetado pela condição do isolamento durante a pandemia, ou seja, em outro contexto compreendemos que a abordagem da escuta e diálogo face a face teria um lugar de maior destaque.

E, finalmente, quando perguntados sobre quais são os efeitos de uma escuta de qualidade por parte da minha liderança imediata, os respondentes trouxeram como principal efeito, com mais de 100 citações, a “Minha liderança demonstra ter compreendido o que falei, ainda que nem sempre concorde”.

Como outro efeito positivo de uma boa escuta, afirmaram que após esse tipo escuta a relação com a liderança se fortalece, pois no final das contas, quando a liderança se dispõe a praticar a escuta, em algum nível, ela está dizendo para a pessoa do seu time: eu tenho um lugar para você em mim, em linha com Dunker & Thebas (2019, p. 103). Em seu papel como “líder escutador” que se fortalecem as relações – quem se sente escutado se sente relevante, pertencente, colaborativo, de acordo com Dunker & Thebas (2019, p. 235).

Na sondagem, ouvimos dois perfis distintos: os respondentes que exercem um papel de liderança e, ao mesmo tempo, têm time e os respondentes que fazem parte de um time sem exercer papel de liderança. Ao compararmos a percepção destes perfis quanto à escuta nos aspectos abaixo indicados, temos:

Percepção quanto ao espaço para escuta junto à liderança imediata: 70% dos respondentes que são ao mesmo tempo liderança e time percebem espaço de escuta junto à sua liderança imediata; esse número cai para 58% no caso somente dos times. Os times talvez tenham uma percepção de maior resistência à escuta junto à liderança imediata a depender do tema tratado, uma vez que 34% deste perfil de respondente traz que espaço de escuta pode depender do tema abordado.

Sobre o desejo de ter oportunidade de ser mais escutado pela liderança imediata: Nos dois perfis, praticamente metade dos respondentes desejam ser mais escutados pela liderança imediata, sendo que dentre os respondentes que não atuam como líderes, 56% desejam mais escuta. Contudo, entendemos que os resultados não têm divergência significativa nesse ponto.

Sobre a escuta da liderança imediata durante a pandemia: 33% dos respondentes dos dois perfis avaliam que a escuta da liderança melhorou ou melhorou muito durante a pandemia. Pouco menos da metade dos respondentes em ambos os perfis avaliam que a escuta permaneceu igual. No perfil dos que exercem papel de liderança, 22% avaliam que a escuta piorou/piorou muito, e 29% no caso apenas dos times. Os dados sugerem que os times demandam mais atenção nesse ponto. Eventualmente haja uma divergência entre a percepção de efetividade da conversa nos dois pontos de vista – liderança achando que as conversas são proveitosas, times pensando que não são tão proveitosas assim.

Sobre a experiência de diálogo e escuta por meio das plataformas online: em geral, a percepção para ambos os públicos é de que o nível de contribuição da plataforma para gerar melhorias na escuta e diálogo é muito baixa. Um terço de ambos os perfis avaliam que diálogo e escuta por

meio da plataforma permanecem iguais e temos uma percepção na faixa dos 40% para ambos os públicos de que as plataformas trouxeram uma piora ao diálogo e escuta. Dado sugere que, assim como defendemos nesse artigo e a literatura geral de liderança, olho no olho faz diferença.

### **Escutar demanda tempo, aprendizagem e mais: coragem**

A sondagem realizada está em linha com os resultados de outras pesquisas que vêm acontecendo no mercado, por exemplo a HR Influencers de Outubro de 2020 traz o dado de que 52% dos respondentes afirmam falta de comunicação e habilidades de escuta como principais dificuldades da liderança no enfrentamento da pandemia. Em nossa atuação profissional, reconhecemos os esforços da liderança na pandemia no sentido de adotar boas práticas no acolhimento do time diante de um momento tão atípico e desafiador. Há consciência, há esforços, mas os resultados aparentemente não estão chegando na mesma proporção.

Por outro lado, como contraponto, temos um “passivo” da falta desta habilidade da escuta que antecede a pandemia e que tem origem no contexto que apresentamos logo no início deste artigo. Ou seja, escutar é uma prática essencialmente humana, que foi, por nós mesmos, retirada de nosso foco. O contexto atual traz a necessidade e a oportunidade do cultivo desta habilidade para fortalecer relações com o time, senso de pertencimento, humanização do dia a dia, enfrentamento dos desafios de isolamento e falta de intimidade que a pandemia impõe.

Ao mesmo tempo, é uma habilidade que nos convida para, antes de tudo, um reencontro com o nosso interior. Resgatando o que dissemos anteriormente: potencialmente, a escuta do outro ressoa em mim quando estou verdadeiramente escutando, em vez de praticar os automatismos sobre os quais já falamos também. Se escutamos com integridade, de forma empática, a fala do outro vai ressoar em cada um de nós, em algum nível, podendo fazer emergir nossos medos, inseguranças, incertezas a respeito de quem somos.

Nesse sentido, retomamos a ideia do silêncio como estratégia que vai ancorar a profundidade da qual necessitamos neste encontro interno. Que o silêncio não nos assuste, mas sirva, sim, de alavanca e recurso para que possamos não nos distrair durante o processo de escuta. Que façamos tempo e espaço para a escuta, especialmente quando estamos numa posição de liderança. Além dos possíveis medos, incertezas, vamos escutar nossa própria história, o que nos realiza como seres humanos e o que, de fato, nos impulsiona e encanta verdadeiramente.

Precisamos de tempo na agenda para exercitar e priorizar a escuta com os times. Também precisamos de treinamentos e técnicas para fortalecer nossa habilidade de escutar de forma consciente. Mais do que isso, precisamos de coragem para deixar de lado a necessidade de comando e controle. De coragem para, ao escutar o outro, possivelmente, nos escutar. O conteúdo do que escutaremos e o que vamos elaborar a partir disso será a nossa sustentação para tudo mais que virá e que dará firmeza e sentido rumo ao encontro do outro e à evolução de relações cada vez mais humanizadas nas organizações.

## Referências

ALVES, Rubem. Escutatória. **O amor que acende a lua**, p. 65, 1999.

BARBIER, René, Escuta sensível na formação de profissionais de saúde 2002, disponível em <http://www.barbier-rd.nom.fr/ESCUTASENSIVEL.PDF>

DUNKER, Christian. Como aprender a escutar o outro? Casa do Saber, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Zo-jk4kVtE8>. Acesso em 20 de maio, 2021

DUNKER, Christian & THEBAS, Claudio. **O palhaço e o psicanalista**. São Paulo: Planeta, 2019

GERGEN, Kenneth J. From commands to conversations. **Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)**, v. 47, n. 1, p. 31-34, 2016.

Liderança pós-pandemia, disponível em <https://blog.gointegro.com/pt/lideranca-pos-pandemia-as-competencias-necessarias-diante-de-uma-nova-realidade>. Acesso 30 de março, 2021

HOFFMAN, Genne. **Escuta Compassiva**, 2006, disponível em [encurtador.com.br/pJS26](http://encurtador.com.br/pJS26)

WHEATLEY, M.; FRIEZE, D. **Leadership in age of complexity**, 2011. Disponível em: <https://www.margaretwheatley.com/articles/Leadership-in-Age-of-Complexity.pdf>. Acesso maio, 2021.

MANSI, Viviane Regina. Os (diversos) diálogos possíveis nas organizações. In: KÜNSCH, D. A. et al. (Orgs.). **Comunicação, diálogo e compreensão**. São Paulo: Plêiade, 2014, p. 153-163

MOURA, Maria Suzana de Souza; GIANNELLA, Valéria. A arte de escutar: nuances de um campo de práticas e de conhecimento. **Revista Terceiro Incluído**, v. 6, n. 1, p. 9-24, 2016.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Editora Agora, 2006.

ROGERS, Carl. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1997

SOLIO, Marlene B. **O papel fundante da escuta na comunicação organizacional**. Revista Organicom, ano 7, n. 12, 2010

SCHARMER, Otto. Addressing the blind spot of our time - An executive summary of the new book by Otto Scharmer Theory U: **Leading from the Future as It Emerges** [https://www.presencing.org/assets/images/theory-u/Theory\\_U\\_Exec\\_Summary.pdf](https://www.presencing.org/assets/images/theory-u/Theory_U_Exec_Summary.pdf), 2009, p. 2