



Monkey\_Business\_Images\_CANVA



RELAÇÕES ENTRE PESSOAS

# PORQUE INVESTIR NUMA GESTÃO "NÃO VIOLENTA" NAS EMPRESAS

O que é a "comunicação violenta", porque ela enfraquece pessoas e empresas, como aplicar o "antídoto" da "comunicação não violenta" e de que maneira o sistema lean ajuda nisso

Robson Gouveia (\*)

Quem atua no mundo corporativo sabe que no trabalho as relações entre pessoas podem se tornar difíceis, principalmente entre líderes e liderados. Isso porque a competição e as exigências crescentes dos mercados geram pressões por resultados cada vez maiores. Não deveria, mas não é incomum isso deteriorar a comunicação e o relacionamento entre os indivíduos, gerando consequências ruins para todos.

Você já deve ter testemunhado ou mesmo passado por isso. Quando o estresse corporativo acirra críticas e julgamentos rasos e emocionais. Ou quando colaboradores são desvalorizados ou esnobados em público. Também a típica introjeção de sentimento de culpa pelos problemas que acontecem. Tudo isso por meio de falas, textos e expressões corporais pouco amigáveis, quando não assediadoras.

Esse fenômeno é o que as ciências da comunicação e da psicologia chamam de “comunicação violenta”. Trata-se de manipular negativamente o emocional para controlar ou influenciar comportamentos de maneira tóxica. É uma das mazelas mais comuns e menos percebidas no cotidiano de muitas empresas. Enfraquece a moral das pessoas – é por isso que se chama “assédio moral” –, fortalece o estresse organizacional, gerando desequilíbrios, irracionalidades, desconexão, desmotivação, desconfiança, improdutividade, falta de qualidade, além de ocasionar doenças.

Felizmente, já há uma espécie de “antídoto” contra isso: a comunicação não violenta. É um método desenvolvido pelo psicólogo norte-americano Marshall Rosenberg para reduzir ou eliminar conflitos comunicacionais entre as pessoas.

Ela ocorre quando a empresa adota uma série de conceitos e práticas que visam minimizar ou eliminar as relações agressivas entre colaboradores. A ideia é investir em relacionamentos saudáveis, incentivando o respeito, não admitindo bullying corporativo, estimulando o trabalho respeitoso etc.



Robson Gouveia

Nesse objetivo, algumas práticas importantes são essenciais. Por exemplo, estimular o feedback construtivo. Ou seja, quando lideranças conseguem explicar aos liderados como podem melhorar seus trabalhos, sem com isso gerar inseguranças psicológicas, mas deixando-os seguros para melhorar o que fazem.

Também pode ser interessante promover internamente a inteligência emocional. Isso significa apoiar líderes e liderados para que reconheçam e expressem sentimentos e necessidades, mas de maneira adequada, pacífica, sem ferir os outros, visando fortalecer interações saudáveis.

Divulgação

Ou quando a empresa incentiva a “escuta ativa”, o que significa ouvir com atenção plena o outro, promovendo empatia e entendimento mútuo. Aliado a isso, também reconhecer e valorizar as contribuições de cada um, fortalecendo o clima de respeito e motivação e evitando atitudes desdenhosas ou críticas. Tudo isso em meio a uma cultura humanisticamente sólida de resolução de conflitos. Com processos claros que incentivem a comunicação aberta e a busca de soluções mutuamente benéficas.

Assim, acaba-se construindo e fortalecendo um ambiente psicologicamente seguro. Um espaço no qual cotidianamente as pessoas se sentirão à vontade para expressar opiniões e preocupações sem medo de retaliação. Isso estimula a honestidade e a transparência. E fortalece a gestão participativa, o que aumenta o sentimento de pertencimento e empoderamento, encorajando a comunicação aberta e respeitosa.

Muito diferente disso, são as típicas manifestações da comunicação violenta, por vezes veladas, “invisíveis”, mas que sempre contaminam as relações. É o que acontece, por exemplo, em empresas com cultura de gestão autoritária, nas quais as decisões são sempre centralizadas, sem qualquer participação da equipe.

Ou em companhias que tem foco exclusivo em resultados, não raro sem se importar com a “maneira” com que são conseguidos e em detrimento do bem-estar dos colaboradores, usando e abusando de punições.

Na maioria das vezes, isso se alia à falta ou precariedade no reconhecimento do trabalho das pessoas: só são reconhecidos os “eleitos”. Isso gera uma desconexão emocional, na qual as críticas desrespeitosas se tornam “normais”, fortalecendo o feedback agressivo e destrutivo. Tudo isso não raro se agrava com uma cultura de competição desenfreada e desleal, intensificando a rivalidade negativa, o que é típico de modelos hierárquico rígidos.

As consequências ruins são muitas. Pessoas se sentem desvalorizadas. Praticam uma comunicação reacionária e defensiva para se proteger. A cultura do medo se torna comum, assim como inseguranças, frustrações e desmotivações. Com isso, as pessoas evitam falar de problemas, fortalecendo o desencorajamento. Isso quando se descamba para agressões e brigas frequentes.

Para se evitar esse caminho, o sistema lean, modelo de gestão originário do método Toyota, ve desenvolvendo uma série de conceitos e práticas que, se bem aplicadas, têm em comum o fortalecimento da comunicação não violenta.

Por exemplo, a cultura de melhoria contínua, mas a que preconiza que, para isso, todos possam contribuir com ideias, num diálogo aberto e construtivo. Com isso, também “quebrando os silos”, incentivando uma comunicação direta e efetiva entre os diferentes setores, no sentido de reduzir mal-entendidos e conflitos. Obviamente, promovendo a transparência no sentido de “expor de maneira crítica” os processos e seus problemas, mas não as pessoas.

Um modelo de gestão que adota essas práticas pode contribuir significativamente para a criação de uma cultura organizacional que promove comunicação não violenta, o que gera um ambiente mais saudável, com mais produtividade, qualidade e maiores lucros.

(\*) Diretor do Lean Institute Brasil (LIB).



Monkey\_Business\_Images\_CANVA