

O problema são eles

Fábio Betti Salgado



Já não sei mais por quantos anos ouço a mesma história: a gerência média bloqueia a comunicação, tanto a que vem de cima, quanto a que vem de baixo. Ela é o gargalo da organização. E, desde os tempos idos, quando essa imagem apareceu pela primeira vez, a solução para o problema invariavelmente é a mesma: isolar esses estranguladores dos fluxos de comunicação em salas de treinamento e ensinar a eles como é que se deve fazer. As empresas são bem intencionadas, os cursos são ministrados por profissionais bem preparados, os participantes costumam sair com algo que possa ser aplicado em seu dia a dia. Por que é então que o problema não se resolve nunca?

A equação não fecha, primeiro porque comunicação não é algo que se aprende fazendo um curso, assistindo a uma palestra ou lendo um livro. Comunicação se aprende comunicando, ou seja, praticando. O que significa que vontade é mais importante do que talento, disciplina mais do que conhecimento. Segundo - e, na minha opinião, este talvez seja o maior erro -, os problemas de comunicação não estão NAS pessoas, mas ENTRE AS pessoas. A não ser que se trate de um esquizofrênico capaz de conversar consigo mesmo ou, na outra ponta, de alguém treinado em práticas de meditação para estabelecer diálogos entre seus vários eus, a comunicação é algo que acontece com a participação de duas ou mais pessoas. Logo o problema só pode ser resolvido na presença das partes envolvidas.

Se o problema, portanto, é que a comunicação que vem de cima emperra no meio, junte os de cima e os do meio e os coloque para conversar. Ah! Os de baixo podem se inibir na presença dos de cima... Este até que é um bom argumento para justificar deixar as coisas como estão, porém já existem muitas técnicas disponíveis no mercado para preparar grupos diversos para diálogos robustos.

Certa vez, co-facilitando um workshop com uma turma de alta diversidade hierárquica, um analista disparou para o CFO o que, afinal, fazia o comitê executivo da empresa para ficar o tempo todo em reunião. Em outros tempos, uma pergunta dessas poderia ser encarada como uma provocação, passível até de demissão. No caso do CFO em questão, ocorreu justamente o contrário: ele agradeceu a pergunta, dizendo que aguardava ansioso por uma oportunidade para respondê-la, e passou a explicar características da natureza da direção da empresa que a maioria das pessoas na sala desconhecia. A pergunta, de repente, humanizou-o, nivelando, naquele momento, a analista e o executivo.

Como escreveu Margareth Wheatley em *Liderança em Tempos de Incerteza*, "quando nos abrimos para diferenças que nos pareciam perturbadoras, descobrimos que as interpretações que os outros têm do mundo são essenciais à nossa sobrevivência." E esse raciocínio se complementa com Ximena D'Ávila que, junto com o biólogo Humberto Maturana, escreveu o *Habitar Humano: As organizações querem se conservar e querem ser produtivas*. A única coisa que podemos fazer nessa situação é gerar espaços para reflexão, por meio de redes de conversações, para que as pessoas deixem de ser robôs e possam ter ideias para colaborar" –

algo que só acontecerá quando se abaixar o dedo que aponta o culpado e o olhar de reprovação, substituindo-os pela mão que ajuda e o ouvido que escuta.

Fonte: ABERJE, 26 ago. 2011. [Portal]. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em: 26 ago. 2011.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.