

**Construindo laços
fortes: a importância da
comunicação
face a face na construção
de confiança**

Beatriz Galvano Mendes

Grande parte da fórmula do sucesso das empresas está em sua liderança. As organizações necessitam ter, cada vez mais, líderes de qualidade quando o assunto é gestão de pessoas. No entanto, um fator que quase nenhum líder leva em consideração quando assume um cargo de gestão é a construção de confiança. Ter credibilidade com a sua equipe é fundamental para as relações de trabalho e faz com que as atividades da organização funcionem de maneira mais eficiente.

O artigo a seguir aborda a importância da construção de confiança da liderança no âmbito das organizações por meio do diálogo direto e pessoal, já que, nesta era tecnológica em que vivemos, a comunicação face a face se torna cada vez mais escassa e os meios digitais são privilegiados em nossas relações.

Um novo modo de presença do sujeito no mundo: um bios virtual

Nos últimos tempos, com o crescimento da Internet, as corporações passaram a investir em novas ferramentas de comunicação com o intuito de facilitar o diálogo organizacional. No entanto, o crescimento dos canais online resultou em uma massificação informacional, o que prejudicou a percepção dos empregados sobre o que é relevante na empresa e qual informação é, de fato, verdadeira.

Além disso, conteúdos tradicionalmente transmitidos por meio do diálogo presencial passaram a ser transmitidos por ferramentas digitais. A comunicação entrou em uma “zona de conforto digital”, já que comunicar por meio de veículos online é mais rápido e prático para todos. Nesta era tecnológica, opções não faltam: plataformas inteligentes, softwares, aplicativos, tablets etc.

Como consequência do uso desenfreado dessas novas ferramentas, juntamente com a falta de diálogo e distanciamento das lideranças, a comunicação com empregados tem deixado de lado seu aspecto humano, e se tornado puramente tática.

Com o avanço da tecnologia, a sociedade tem sido influenciada pelos padrões midiáticos e, conseqüentemente, as organizações têm se rendido à mesma lógica com o objetivo de obter visibilidade para se legitimarem.

(...) a convergência de fatores sócio-tecnológicos, disseminados na sociedade segundo lógicas de oferta e de usos sociais produziu, sobretudo nas três últimas décadas, profundas e complexas alterações na constituição societária, nas suas formas de vida, e suas interações (FAUSTO NETO apud. MOL, 2011, p. 5).

MAIO (2016) aponta que, à medida que essa relação entre comportamento social e dependência tecnológica incidem sobre a dinâmica da sociedade como um todo, os diálogos presenciais são afetados igualmente. “Na sociedade midiaticizada, a mídia se integra a outras instituições, incluindo família, religião e trabalho, nas quais anteriormente os contatos face a face dominavam as relações” (MAIO, 2016, p. 143). Tornou-se cada vez mais frequente a substituição de conversas presenciais por contatos via computador no geral.

A virtualização das instituições permitiu que elas fossem acessadas do lar, gerando uma domesticação institucional, o que modifica o funcionamento das relações das famílias, já que os indivíduos podem estar fisicamente juntos, mas mentalmente conectados em outras atividades e/ou assuntos (HJARVARD apud MAIO, 2016). A midiaticização implica “uma qualificação particular da vida, um novo modo de presença do sujeito no mundo” (SODRÉ apud MAIO, 2016, p. 143). É a partir desse conceito que cunha-se o termo bios midiático, forma específica de vida, caracterizada por uma “interatividade absoluta ou conectividade permanente” (p. 143).

Além disso, os meios digitais também são vistos como uma ameaça para as ferramentas tradicionais de comunicação. “Essa movimentação afeta as rotinas empresariais, especialmente de comunicação interna, à medida que os relacionamentos com os públicos são construídos, mantidos ou rompidos a partir desse bios” (MAIO, 2016, p. 143). Esse cenário impede que a comunicação seja planejada e praticada como um processo previsível.

O papel da comunicação face a face

Ao mesmo tempo em que as organizações privilegiam a comunicação digital, perde-se o contato uns com os outros: a era tecnológica está esfriando as relações humanas. Perde-se a sensibilidade de um olhar ou de um aperto de mão.

Por conta deste cenário que muitas empresas se encontram atualmente, ressalta-se a importância de focar em canais de comunicação presenciais, que devem avançar para além de um processo simplesmente informacional.

É neste ponto que entra a comunicação face a face, um método que visa o equilíbrio dos fluxos de comunicação e estabelecimento de um relacionamento positivo e de confiança entre empresa e empregado. A comunicação face a face é uma ferramenta rápida, eficaz e barata, que pode ser realizada em grupo ou individualmente, quando a situação exigir.

Segundo GROSS (2013), a comunicação pessoal direta tem a capacidade de agregar um conjunto de informações verbais e não-verbais que beneficiam a troca de mensagens. Quando não exercemos esse tipo de diálogo, nos privamos dessa experiência que enriquece as relações entre as pessoas.

A comunicação face a face é uma ferramenta poderosa em diversas situações do dia-a-dia e traz muitos benefícios para as organizações, tais como desburocratização de processos, já que confere praticidade e agilidade, no esclarecimento de dúvidas imediatamente. Além disso, também fortalecem as relações interpessoais, já que aumenta a interação, que gera, entre outras coisas, melhorias na gestão pessoal do trabalho e confiança entre os envolvidos. Por fim, a comunicação face a face promove a valorização dos colaboradores e ajuda a aumentar a chance de a mensagem ser ouvida e bem interpretada (SCARIOLI, 2017).

Portanto, as empresas precisam investir e criar canais voltados ao diálogo, não esquecendo de capacitar os líderes para que eles sejam referência nesse processo de comunicação, estreitando a distância e fortalecendo o relacionamento interpessoal.

Confiança x liderança

De acordo com LACERDA et al. (2015), nos últimos tempos, as empresas têm enfrentado inúmeros problemas relacionados ao seu quadro de empregados. A falta de confiança é uma dificuldade que tem se destacado tanto na relação entre pares quanto, principalmente, em relação aos gestores. Mais do que prejuízo às relações, a falta de confiança afeta o andamento da organização como um todo.

Confiança pode ser definida em termos de uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá reagir de maneira oportunista – seja por palavras, ações, comportamentos ou decisões (ROBBINS apud. LACERDA et al., 2015). Neste sentido, o ponto positivo de ambientes de trabalho com uma atmosfera de alta confiança é que indivíduos realizem transações sem a necessidade de precaução contra eventuais comportamentos oportunistas dos outros, aceitando assim maiores riscos. Já em atmosferas de baixa confiança, as pessoas são mais receosas em realizar investimentos de confiança umas nas outras (ZANINI apud. LACERDA et al., 2015).

Para se estabelecer um ambiente confiável nas empresas, um dos primeiros passos a se trabalhar é a confiabilidade na liderança. O gestor da organização deve construir sua reputação junto aos empregados, criando laços fortes. Os empregados “devem ser percebidos como pessoas competentes, com uma visão clara do estágio para onde a organização está indo e sabendo como chegar lá” (LEVERING, apud. LACERDA et al., 2015, p. 5). Ainda de acordo com o autor, para ganhar a confiança dos empregados, os gestores devem estar dispostos a ouvir duras verdades e a não prejudicar aqueles que falam. No entanto, o desejo de ouvir não é suficiente para estabelecer credibilidade, “os executivos devem adquirir a imagem de que cumprem o que prometem e demonstrar coerência em seu comportamento, precisam provar a teoria na prática” (idem).

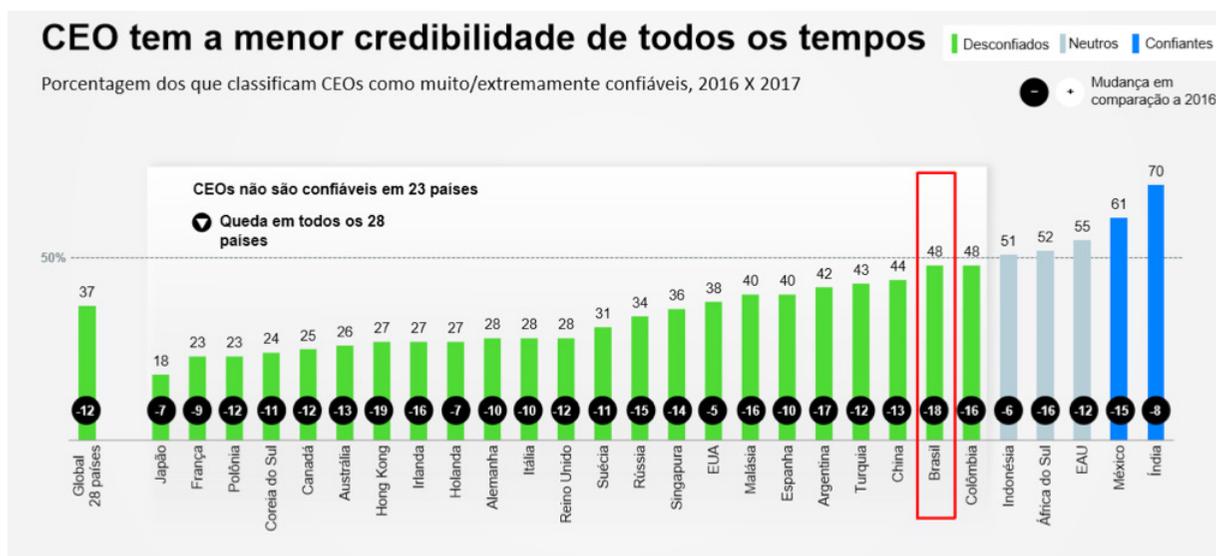
Os funcionários precisam ter confiança de que a administração os tratará com justiça, e a administração precisa confiar que os trabalhadores cumprirão escrupulosamente suas responsabilidades. A tendência rumo à ampliação

das relações não hierárquicas dentro das empresas e entre elas aumenta a necessidade da confiança interpessoal (ROBBINS, apud. LACERDA et al., 2015, p. 7).

Infelizmente, a credibilidade dos gestores junto aos seus empregados anda em baixa. De acordo com o estudo global Edelman Trust Barometer 2017, foi revelada a maior queda já registrada na confiança em todas as instituições: Governo, ONGs, mídia e, inclusive, nas empresas. Globalmente, os índices caíram nos quatro setores pesquisados. Segundo a pesquisa, no Brasil a confiança caiu em três instituições: nas Empresas, foi de 64% para 61%; nas ONGs, de 62% para 60%, e na Mídia, de 54% para 48%.

De forma geral, a confiança nas quatro instituições diminuiu em 21 dos 28 países pesquisados no estudo, registrando queda de 3 pontos no Índice Global de Confiança. Trata-se do maior descrédito desde o início do levantamento junto ao público geral, em 2012. Com isso, dois em cada três países, entre eles o Brasil, encontram-se no patamar dos desconfiados.

Ainda de acordo com a pesquisa, os CEOs, especificamente, têm a menor credibilidade de todos os tempos. Dos 28 países consultados, nenhum apresentou aumento na porcentagem de confiança no CEO. O Brasil, inclusive, teve uma baixa relativa no índice de confiabilidade.



Fonte: Edelman Trust Barometer (Edelman Significa) 2017

Comunicação face a face e a construção da confiança

A comunicação pode ser importante intermediadora para se alcançar e consolidar a confiança entre líder e subordinado. As empresas devem capacitar seus líderes no processo de comunicação para estreitamento da distância e fortalecimento da confiança. Porém, não são todos os gestores que compreendem que o diálogo eficaz também depende do grau de confiança que seus liderados têm nele. É necessário que os líderes entendam a importância da confiança para que o diálogo possa ocorrer da melhor maneira possível.

De acordo com PROVEDEL (2014), a confiança pode ser construída por meio de alguns fatores do dia a dia:

Abertura	O gestor precisa estar presente no dia a dia da equipe, mantendo sempre as portas abertas para conversar sobre assuntos importantes e para se aproximar das pessoas. O líder que está sempre em reunião ou que vive desmarcando seus compromissos de área acaba se afastando do seu time. Atitudes como estas acabam burocratizando a relação entre gestor e equipe.
Apoio	O líder precisa dar apoio ao seu time. Não é aconselhável que o gestor suma na hora de apuro ou situações de crise. É necessário, também, demonstrar apoio às decisões que sua equipe toma no dia a dia. O ato de apoiar também inclui assumir erros em conjunto e escolher juntamente com a equipe as estratégias a serem utilizadas nas tarefas.
Coerência	Falar que as coisas devem ocorrer de determinada forma, mas agir de maneira oposta é a realidade de alguns gestores. Quando se faz diferente do que se diz, o líder tende a perder a credibilidade com o seu time. Ter coerência no falar e no agir fortalece a confiança e inspira os empregados a se engajarem nos mesmos propósitos e atitudes da sua liderança.
Sinceridade	Na medida em que o gestor é sincero em sua forma de ser, se comunicar e lidar no dia a dia, sua equipe saberá exatamente o que esperar dele e isso, ao longo do tempo, traz confiança ao time que saberá que seu líder será transparente e verdadeiro sob todas as circunstâncias. Desta forma, a confiança aumenta e se sustenta no longo prazo.
Empatia	É uma ferramenta importante na manutenção da confiança. O gestor deve sempre se colocar no lugar do empregado, entendendo suas motivações, anseios e preocupações. Com isso, o empregado se sente confortável para se expressar com o seu líder direto. Abre-se, então, um espaço de confiança e compreensão mútuas.

Fonte: Adaptado de PROVEDEL (2014)

Estes fatores não são tão complexos e que estão presentes no cotidiano contribuem para o atingimento de um nível de credibilidade satisfatório, possibilitando uma gestão mais efetiva nas empresas por meio do diálogo.

A existência da confiança estimula as pessoas a relacionar-se de maneira mais aberta e franca, compartilhar experiências e conhecimentos, comprometer-se com objetivos da empresa, engajar-se na solução de problemas e participar dos processos decisórios. “A confiança nasce da partilha de valores e capacita as pessoas a trabalharem em conjunto, o que pode gerar mais conhecimento e inovação” (LACERDA et al., 2015, p. 3).

De modo geral, a confiança é essencial para o exercício da comunicação de liderança. É importante não só estabelecer credibilidade com a equipe, mas também fortalecer e cultivar a confiança, com o objetivo de ter uma comunicação mais humanizada e assertiva possível no curto e longo prazo.

Considerações finais

A falta de diálogo e distanciamento entre pessoas se tornou uma forma específica de vida da sociedade atualmente. A comunicação em suas diferentes formas entrou em uma zona de conforto digital, a qual nos traz rapidez e praticidade no dia a dia. No entanto, essa zona de conforto está cada vez mais enraizada, o que dificulta (e muito) acharmos uma saída ou um caminho inverso.

Essa movimentação tecnológica também afeta as rotinas empresariais, sobretudo de comunicação interna, esfriando as relações humanas. Há muito tempo se perdeu a sensibilidade de um aperto de mão ou de uma conversa olho a olho. Como resultado, a comunicação com empregados vem perdendo seu componente humano.

Devido a este cenário que muitas empresas estão vivendo atualmente, ressalta-se a importância de focar em canais de comunicação presenciais. É justamente neste ponto que entra um método informacional que equilibra os fluxos de comunicação e estabelece um relacionamento positivo entre todos na empresa,

especialmente entre líder e liderado: a comunicação face a face.

Este método de diálogo pessoal tem a capacidade de transformar a empresa e a liderança, simplesmente solucionando problemas e quebrando barreiras que sempre existiram, mas que nunca fizeram sentido. A comunicação face a face é uma das ferramentas mais simples que podem ser implementadas. Ela desburocratiza processos e garante, por meio de informações verbais e não-verbais, a troca de mensagens de maneira correta e eficaz. É hora de deixarmos de lado o celular, e-mail, Intranet ou qualquer outro meio digital e darmos mais importância no contato pessoal. É tempo de investir nas relações humanas. E, assim, os resultados, sem dúvida, virão de maneira mais rápida e fácil.

A falta de confiança é outro grande problema nas organizações, especialmente em relação aos gestores. Atualmente, é raro encontramos empregados que estão 100% satisfeitos com o seu superior e os motivos são muitos: falta de abertura, pouca empatia, inconsistência das atitudes e pouquíssima sinceridade. Essas reclamações sempre estão presentes, mas o que não nos damos conta é de que esses motivos listados estão relacionados a um único fator-chave: confiança. Sem isso, a liderança não existe. Muitas vezes, o que vemos não é a figura de um líder e, sim, de um mero chefe que ocupa seu cargo somente para dar ordens e fazer com que as coisas saiam única e exclusivamente do seu jeito.

Mas de nada vale tomar apenas uma atitude coerente na semana, ser sincero uma única vez no mês ou ter empatia com sua equipe somente em situações específicas. A confiança deve ser conquistada e não imposta por ações curtas e passageiras, mas sim construída dia após dia, atitude após atitude, durante um longo período. A credibilidade do gestor não pode ser conseguida da noite pro dia: leva-se tempo e é necessária uma mudança permanente de postura e também muito empenho.

A boa notícia é que a construção de empatia, coerência de atitudes, sinceridade e abertura são fatores que podem ser conquistados por meio do diálogo direto e pessoal. A construção de confiança está fortemente ligada à comunicação direta e presencial. O líder pode gerar mais credibilidade para a sua imagem como gestor apenas prezando pelo diálogo com o seu time.

Com isso, é possível estabelecer um ambiente confiável nas empresas, onde a relação entre líder e empregado é positiva e saudável, sem barreiras. Dessa forma, a comunicação face a face toma forma e constrói um ambiente produtivo e mais humano. Somente assim é possível construir laços fortes e duradouros.

Referências

DE MAIO, Ana Maria Dantas. Comunicação face a face nas organizações em tempos de sociedade midiaticizada. Revista *Organicom*, 2016, p. 13 a 24.

EDELMAN SIGNIFICA. Edelman Trust Barometer. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/propriedades/trust-barometer-2017/>. São Paulo, 2017.

GROSS, Marcos. Dicas práticas de comunicação: boas ideias para os relacionamentos e os negócios – 1ª Ed. – São Paulo: Trevisan Editora, 2014, ebook

LACERDA, RAPHAELA MOTA, et al. Relações de confiança na gestão empresarial: Um estudo na empresa Doces Dyana Nordeste na Cidade de Pombal-PB. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco, 2015. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/42522555.pdf>. Acesso em 09 de mai. 2017

MOL, Vanessa. Midiatização Empresarial: visibilidade x controle nas redes sociais na Internet. Abrapcorp, 2011. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_vanessa.pdf. Acesso em 09 de mai. 2017

PROVEDEL, Cynthia. Comunicação de liderança a partir de uma relação de confiança entre gestor direto e empregado. Disponível em: <http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/2014/07/10/comunicacao-de-lideranca-a-partir-de-uma-relacao-de-confianca-entre-gestor-direto-e-empregado/>. Acesso em 02 de jun. 2017

SCARIOLI, Isabela. Comunicação face a face: o papel da liderança com o público interno. Disponível em: <http://bhpress.com.br/comunicacao-face-a-face-o-papel-da-lideranca/>. Acesso em 12 de mai. 2017