

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

CENTRO DE CIÊNCIA SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

VANESSA ANGIOLETTI FERREIRA LEMOS

LUGAR DE ESCUTA NO TRABALHO: UMA PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO
PARA LÍDERES À LUZ DA TEORIA DA ESCUTA TRANSFORMADORA

São Paulo

2023

VANESSA ANGIOLETTI FERREIRA LEMOS

LUGAR DE ESCUTA NO TRABALHO: UMA PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO
PARA LÍDERES À LUZ DA TEORIA DA ESCUTA TRANSFORMADORA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas.

ORIENTADORA: Profa. Dra. Janette Brunstein

São Paulo

2023

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L555l Lemos, Vanessa Angioletti Ferreira.
Lugar de Escuta no Trabalho: Uma Proposta de Desenvolvimento
para Líderes à Luz da Teoria da Escuta Transformadora : [recurso
eletrônico] / Vanessa Angioletti Ferreira Lemos.
5 KB ; il.

Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade
Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023.
Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Janette Brunstein.
Referências Bibliográficas: f. 180-192.

1. Escuta Transformadora No Trabalho. 2. Aprendizagem
Transformadora. 3. Reflexão Crítica No Trabalho. 4. Educação
Corporativa. 5. Desenvolvimento De Líderes. I. Brunstein, Janette,
orientador(a). II. Título.

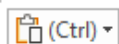
Bibliotecário(a) Responsável: Jaqueline Bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

Folha de Identificação da Agência de Financiamento

Autor: Vanessa Angioletti Ferreira Lemos

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração de Empresas

Título do Trabalho: LUGAR DE ESCUTA NO TRABALHO: UMA PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO PARA LÍDERES À LUZ DA TEORIA DA ESCUTA TRANSFORMADORA



O presente trabalho foi realizado com o apoio de ¹:

- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- Instituto Presbiteriano Mackenzie/Isenção integral de Mensalidades e Taxas
- MACKPESQUISA - Fundo Mackenzie de Pesquisa
- Empresa/Indústria:
- Outro:

¹ **Observação:** caso tenha usufruído mais de um apoio ou benefício, selecione-os.

VANESSA ANGIOLETTI FERREIRA LEMOS

LUGAR DE ESCUTA NO TRABALHO: UMA PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO
PARA LÍDERES À LUZ DA TEORIA DA ESCUTA TRANSFORMADORA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana
Mackenzie, para obtenção do título de Doutora em
Administração de Empresas.

Aprovada em: 14 de Agosto de 2023.


BANCA EXAMINADORA


Prof. Dra. Janette Brunstein
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Documento assinado digitalmente
gov.br DIOGENES DE SOUZA BIDO
Data: 15/08/2023 11:32:44-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido
Universidade Presbiteriana Mackenzie


Prof. Dra. Miriam Rodrigues
Universidade Presbiteriana Mackenzie


Prof. Dra. Ana Silvia Rocha Ipiranga
Universidade Federal do Ceará

Documento assinado digitalmente
gov.br RUBENS DE ARAUJO AMARO
Data: 21/08/2023 10:29:51-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Rubens Araújo Amaro
Universidade Federal do Espírito Santo

Dedico este trabalho ao Dennys, meu esposo, amigo e parceiro, e às minhas filhas Letícia, Ana Beatriz e Larissa, cujo amor e apoio foram fundamentais para a realização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

É com grande emoção e profunda gratidão que expresso meus agradecimentos por esta conquista tão significativa.

Ao meu marido por ter sido uma presença constante e apoiadora em minha trajetória pessoal e profissional, dedicando todo o seu amor e incentivando-me a perseguir meus sonhos acadêmicos.

Às minhas filhas, cujo amor, cumplicidade e motivação foram fontes essenciais para mim durante todo o processo.

À professora e orientadora, Janette Brunstein, que merece um agradecimento especial pela sua amizade, orientação, sabedoria e experiência que me ajudaram a moldar esta tese.

Aos professores Diógenes de Souza Bido e Rubens de Araújo Amaro, por me acompanharem desde a minha dissertação de mestrado e contribuírem significativamente para o meu desenvolvimento como pesquisadora.

Aos meus pais, que sempre me ensinaram o valor da dedicação, do estudo e da fé em nossa capacidade de realizar nossos sonhos, especialmente à minha mãe, cujo amor é eterno, sempre sentirei sua falta.

Aos amigos que acreditaram em minha capacidade de ter sucesso e me apoiaram durante toda essa jornada.

À CAPES pela bolsa de estudos.

Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses que-fazer-se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade

RESUMO

Esta tese situa-se no campo dos estudos sobre escuta no trabalho à luz da teoria da aprendizagem transformadora. Nasce da participação em um grupo de trabalho internacional, que estuda a escuta, avançando na pesquisa com foco no ambiente organizacional, indo além das investigações até então realizadas no contexto educacional. O argumento da tese é que há a necessidade de se fomentar a escuta transformadora como um meio para promoção do desenvolvimento de pessoas dentro das organizações. Isso porque essa dimensão da escuta tem potencial para estimular a reflexão crítica tanto daquele que fala quanto daquele que escuta, atuando como um gatilho para iniciar o processo de aprendizagem transformadora. Para desenvolver tal argumento, inicialmente, revisitou-se o conceito de escuta e seus elementos centrais em diferentes campos de estudos, incluindo os organizacionais. Em seguida, à luz dos pressupostos da aprendizagem transformadora, propõe-se um avanço na compreensão do conceito de escuta transformadora no ambiente corporativo. Na sequência, desenhou-se um protocolo de escuta transformadora que fomentasse relações mais autênticas no ambiente corporativo, e permitisse uma revisão de pressupostos sobre a escuta tanto da parte de quem escuta como de quem é escutado. A questão que norteou o estudo foi: a escuta transformadora, exercitada por meio do uso de um protocolo, poderia revelar ao orador e ouvinte seus próprios dilemas, crenças e hábitos da mente, desencadeando o processo de aprendizagem transformadora e mudando pressupostos? Mais especificamente, buscou-se: a) desenvolver um protocolo adaptado de Escuta Transformadora no ambiente de trabalho; b) promover uma experiência de desenvolvimento de liderança a partir da utilização do Protocolo da Escuta Transformadora; c) mapear e analisar diferentes compreensões de escuta dos participantes da pesquisa, antes e depois da utilização do Protocolo da Escuta Transformadora; d) examinar como as concepções e experiências de escuta influenciam as práticas de escuta dos gestores participantes; e) discutir o conteúdo e a natureza das transformações, bem como os limites e potencialidades do uso de um protocolo de Escuta Transformadora (ET) no ambiente de trabalho. Para compreender o potencial de um outro tipo de escuta dentro de espaços organizacionais, foi elaborada uma proposta de desenvolvimento para quinze lideranças de uma mesma organização, de acordo com o ciclo da pesquisa-ação e os pressupostos da aprendizagem transformadora, composta por rodas de conversas reflexivas; entrevistas fenomenográficas com os gestores, antes e depois da participação no programa; entrevistas com os responsáveis pela área de Recursos Humanos; e, finalmente, um grupo focal com os subordinados dessas lideranças. Os resultados apontam que as rodas de conversa reflexivas se constituíram como um lugar de escuta relevante para os gestores. E que o protocolo de ET se tornou uma ferramenta que atua como gatilho para aprendizagem transformadora e impulsiona revisão de pressupostos sobre o sentido e a forma de escutar o outro no ambiente corporativo, com potencial para gerar abertura para mudanças. Todos os gestores apontaram para uma tomada de consciência sobre a forma como exerciam a escuta no trabalho, e mudaram sua concepção sobre o sentido da escuta em algum nível. Parte dos subordinados das lideranças participantes identificaram mudança no comportamento de seus superiores, o que indica que a experiência teve algum efeito prático perceptível. Como contribuição, do ponto de vista teórico, apresenta-se um conceito de escuta transformadora no trabalho, diferenciando-a dos demais tipos de escuta. Já do ponto de vista metodológico, a tese traz um modelo de protocolo de escuta transformadora que pode ser replicado, adaptado ou modificado tendo em vista diferentes ambientes profissionais e contextos corporativos. Do ponto de vista prático, apresenta uma metodologia viável para construção do lugar de escuta no trabalho, a partir de incidentes críticos e de conversa reflexivas, que podem servir de orientação para facilitadores e organizações. Ao final, a tese aponta os limites da investigação, bem como oportunidades para pesquisas futuras.

Palavras-chaves: escuta transformadora no trabalho, aprendizagem transformadora, reflexão crítica no trabalho, educação corporativa, desenvolvimento de líderes.

ABSTRACT

This thesis is in the field of studies on listening at work in the light of the theory of transforming learning. It arises from participation in an international working group that studies listening, advancing research focused on the organizational environment, going beyond research carried out so far in the educational context. The argument of this thesis is that there is a need to encourage transformative listening as a means of promoting the development of people within organizations. This is because this dimension of listening has the potential to stimulate critical reflection both by those who speak and those who listen, it occurred as a trigger to start the transformative learning process. To develop this argument, initially, the concept of listening and its central elements in different fields of study, including corporate ones, were revisited. Then, considering the budgets of transformative learning, it is proposed to advance the understanding of the concept of transformative listening in the corporate environment. Next, a transformative listening protocol was designed to encourage more subscriber relationships in the corporate environment, and allow for a review of budgets on listening, both on the part of those who listen and those who are listened to. The question that guided the study was: could transforming listening, exercised using a protocol, reveal to the speaker and listener their own dilemmas, beliefs, and habits of mind, triggering the learning process, transforming it and changing the changes? More specifically, we sought to: a) develop an adapted protocol for Transforming Listening in the work environment; b) promote a leadership development experience based on the use of the Transforming Listening Protocol; c) map and analyze different understandings of listening by research participants, before and after using the Transforming Listening Protocol; d) monitor how the listening concepts and experiences influence the listening practices of the participating managers; e) discuss the content and nature of the transformations, as well as the limits and potential of using a Transformative Listening (TE) protocol in the work environment. In order to understand the potential of another type of listening within organizational spaces, a development proposal was prepared for fifteen leaders of the same organization, according to the action-research cycle and the assumptions of transformative learning, consisting of conversation circles reflective; phenomenography interviews with managers, before and after participating in the program; interviews with those responsible for the Human Resources area; and, finally, a focus group with subordinates of these leaderships. The results indicate that the reflective conversation circles constituted a relevant listening place for managers. And that the ET protocol has become a tool that acts as a trigger for transformative learning and drives the review of assumptions about the meaning and way of listening to the other in the corporate environment, with the potential to generate openness to change. All managers pointed to an awareness of how they exercised listening at work and changed their conception of the meaning of listening at some level. Part of the subordinates of the participating leaders identified a change in the behavior of their superiors, which indicates that the experience had some perceptible practical effect. As a contribution, from a theoretical point of view, a concept of transformative listening at work is presented, differentiating it from other types of listening. From the methodological point of view, the thesis presents a model of a transforming listening protocol that can be replicated, adapted, or modified considering different professional environments and corporate contexts. From a practical point of view, it presents a viable methodology for building a place of listening at work, based on critical incidents and reflective conversations, which can serve as a guide for facilitators and organizations. In the end, the thesis points out the limits of the investigation, as well as opportunities for future research.

Keywords: transformative listening at work, transformative learning, critical reflection at work, corporate education, manager development.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| <i>Figura 1 – Representação da Teoria da Aprendizagem Transformadora Revisada em 2000</i> | 33 |
| <i>Figura 2 – O Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos</i> | 69 |
| <i>Figura 3 – Ciclo Duplo da Pesquisa-ação em Espiral</i> | 74 |
| <i>Figura 4 – Ciclo Duplo da Pesquisa-ação em espiral com a identificação da Adaptação do Protocolo de Escuta Transformadora</i> | 75 |
| <i>Figura 5 – Etapas da pesquisa-ação</i> | 84 |
| <i>Figura 6 – Modelo para realização das Rodas de Conversas Reflexivas</i> | 91 |
| <i>Figura 7 – Os elementos que compõem a Escuta Transformadora no trabalho</i> | 160 |
| <i>Figura 8 – Fatores que favorecem a criação de lugar de escuta nas empresas</i> | 165 |
| <i>Figura 9 – O PETIC e o processo de aprendizagem transformadora</i> | 167 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|------------|
| <i>Gráfico 1 – Diferentes tipos de escuta.....</i> | <i>147</i> |
|--|------------|

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| <i>Quadro 1 – As Influências teóricas e suas contribuições para TAT</i> | 26 |
| <i>Quadro 2 – Diferentes Níveis da Escuta</i> | 48 |
| <i>Quadro 3 – Taxonomia da Escuta</i> | 54 |
| <i>Quadro 4 – O Protocolo de Escuta Transformadora / Original</i> | 60 |
| <i>Quadro 5 – Fases de aplicação do Protocolo de Escuta Transformadora – versão 1</i> | 64 |
| <i>Quadro 6 – Resumo da pesquisa</i> | 85 |
| <i>Quadro 7 – Assuntos tratados nas RCR</i> | 91 |
| <i>Quadro 8 – Distribuição do Tempo nas RCR</i> | 92 |
| <i>Quadro 9 – Concepções de escuta</i> | 102 |
| <i>Quadro 10 – Concepções de escuta após a participação no programa de desenvolvimento de líderes</i> | 123 |
| <i>Quadro 11 – As concepções mapeadas e analisadas neste estudo</i> | 131 |
| <i>Quadro 12 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E1</i> | 132 |
| <i>Quadro 13 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E7 e E9</i> | 134 |
| <i>Quadro 14 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E10</i> | 135 |
| <i>Quadro 15 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E3</i> | 136 |
| <i>Quadro 16 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E4</i> | 136 |
| <i>Quadro 17 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E13</i> | 137 |
| <i>Quadro 18 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E2</i> | 138 |
| <i>Quadro 19 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E12</i> | 138 |
| <i>Quadro 20 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E14</i> | 139 |
| <i>Quadro 21 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E5</i> | 139 |
| <i>Quadro 22 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E6</i> | 140 |
| <i>Quadro 23 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E15</i> | 141 |
| <i>Quadro 24 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E8</i> | 142 |
| <i>Quadro 25 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E11</i> | 142 |
| <i>Quadro 26 – Concepções de escuta e os níveis de reflexão alcançados</i> | 146 |
| <i>Quadro 27 – Dados demográficos dos participantes do Grupo Focal</i> | 152 |
| <i>Quadro 28 – Relação entre variação na concepção de escuta dos líderes e percepção de mudança dos subordinados</i> | 155 |
| <i>Quadro 29 – A Escuta Transformadora no trabalho</i> | 158 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AT – Aprendizagem Transformadora

CEO – Chief of Executive Officer

CEP – Comitê de Ética e Pesquisa

ET – Escuta Transformadora

IC – Incidentes Críticos

PETIC – Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos

TAT – Teoria da Aprendizagem Transformadora

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 16 |
| 2 FUNDAMENTOS DA TEORIA DA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA E SUA RELEVÂNCIA PARA O CONTEXTO DO TRABALHO..... | 23 |
| 2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA TEORIA DA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA..... | 23 |
| 2.2 AS INFLUÊNCIAS TEÓRICAS NA CONSTRUÇÃO DA TEORIA DA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA | 25 |
| 2.3 OS ELEMENTOS CENTRAIS DA TEORIA DA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA..... | 27 |
| 2.3.1 <i>Reflexão Crítica</i> | 28 |
| 2.3.2 <i>A Experiência Individual</i> | 30 |
| 2.3.3 <i>O Diálogo</i> | 31 |
| 2.4 AS REVISÕES NA TEORIA DA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA POR MEZIRROW | 32 |
| 2.5 OUTRAS ABORDAGENS E CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA DA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA PARA ALÉM DE MEZIRROW | 34 |
| 2.6 INICIATIVAS PARA FOMENTAR A APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA EM AMBIENTE EMPRESARIAL | 37 |
| 3 A ESCUTA NOS DIFERENTES CAMPOS DE ESTUDOS E NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS | 40 |
| 3.1 A ESCUTA NOS DIFERENTES CAMPOS DE ESTUDOS | 40 |
| 3.2 A ESCUTA COMO TEMA DE INTERESSE NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS | 43 |
| 3.3 A ESCUTA TRANSFORMADORA NO AMBIENTE EMPRESARIAL | 50 |
| 3.4 OS MEIOS PARA FOMENTAR A ESCUTA TRANSFORMADORA NO AMBIENTE EMPRESARIAL..... | 55 |
| 3.4.1 <i>Storytelling</i> | 55 |
| 3.4.2 <i>Diálogos reflexivos</i> | 56 |
| 3.4.3 <i>Incidentes Críticos</i> | 57 |
| 4 PROTOCOLO DE ESCUTA TRANSFORMADORA A PARTIR DE INCIDENTES CRÍTICOS | 59 |
| 4.1 O PRIMEIRO PROTOCOLO DE ESCUTA TRANSFORMADORA..... | 59 |
| 4.2 A ADAPTAÇÃO DO PROTOCOLO DE ESCUTA TRANSFORMADORA NO AMBIENTE EMPRESARIAL: A PRIMEIRA VERSÃO | 62 |
| 4.3 A SEGUNDA VERSÃO DO PROTOCOLO DE ESCUTA TRANSFORMADORA NO AMBIENTE EMPRESARIAL: A INSERÇÃO DOS INCIDENTES CRÍTICOS | 65 |
| 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 71 |
| 5.1 CICLO DUPLO EM ESPIRAL PARA A PESQUISA-AÇÃO..... | 73 |
| 5.2 O DESIGN DA PESQUISA..... | 75 |
| 5.2.1 <i>O Ciclo dos Interesses Acadêmicos</i> | 76 |
| 5.2.1 <i>O Ciclo dos Interesses Organizacionais e a Construção dos Dados</i> | 78 |

| | |
|---|-----|
| 5.3 O CAMPO E OS PARTICIPANTES DA PESQUISA..... | 86 |
| 5.4 AS RODAS DE CONVERSAS REFLEXIVAS | 87 |
| 5.5 A ANÁLISE DOS DADOS..... | 92 |
| 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 95 |
| 6.1 DO TRABALHO REMOTO AO HIBRIDISMO: OS DESAFIOS DA ESCUTA NO AMBIENTE DE TRABALHO | 96 |
| 6.2 AS CONCEPÇÕES DA ESCUTA NO TRABALHO ANTES DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES... | 101 |
| 6.2.1 A escuta é uma habilidade física | 102 |
| 6.2.2 A escuta é uma atribuição da organização..... | 104 |
| 6.2.3 A escuta como uma atividade transacional exercida pela liderança | 106 |
| 6.3 AS RODAS DE CONVERSAS REFLEXIVAS COMO UM ESPAÇO DE HONESTIDADE, CONFIANÇA, REFLEXÃO E DIÁLOGO | 108 |
| 6.3.1 O PRIMEIRO ENCONTRO | 110 |
| 6.3.2 O SEGUNDO ENCONTRO | 113 |
| 6.3.3 O TERCEIRO ENCONTRO..... | 115 |
| 6.4 O USO DO PROTOCOLO PETIC PARA ESTIMULAR UMA ESCUTA MAIS PROFUNDA E REFLEXIVA..... | 117 |
| 6.5 SEGUNDA FASE DAS ENTREVISTAS: AS MUDANÇAS DE CONCEPÇÕES SOBRE ESCUTA APÓS O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES..... | 122 |
| 6.5.1 A escuta como forma de sensibilização | 123 |
| 6.5.2 A escuta como forma de compreensão do outro | 125 |
| 6.5.3 A escuta como forma de compreensão de si mesmo e abertura para mudanças..... | 127 |
| 6.6 OS RELATOS DE TRANSFORMAÇÕES DA LIDERANÇA | 130 |
| 6.6.1 A variação da concepção da escuta (C1): a escuta como uma habilidade física..... | 132 |
| 6.6.2 A variação da concepção da escuta (C2): a escuta como uma atribuição da empresa | 133 |
| 6.6.3 A variação da concepção da escuta (C3): a escuta como uma atividade transacional exercida pela liderança | 137 |
| 6.6.4 A natureza das reflexões e transformações..... | 143 |
| 6.7 GRUPO FOCAL COM OS SUBORDINADOS DOS LÍDERES PARTICIPANTES DESTA PESQUISA | 151 |
| 7 CONCEITUANDO A ESCUTA TRANSFORMADORA NO TRABALHO | 156 |
| 8 DISCUSSÃO..... | 162 |
| 8.1 O PRIMEIRO EIXO: O LUGAR DE ESCUTA NO TRABALHO | 162 |
| 8.2 O SEGUNDO EIXO DE ANÁLISE: O USO DO PROTOCOLO COMO GATILHO PARA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA | 167 |
| 8.3 O TERCEIRO EIXO DE DISCUSSÃO: A MUDANÇA DE CONCEPÇÕES SOBRE A ESCUTA E A TRANSFORMAÇÃO NAS AÇÕES DA LIDERANÇA | 168 |
| 8.4 IMPLICAÇÕES DA TESE..... | 171 |
| 8.4.1 Do ponto de vista das implicações prático-metodológicas..... | 171 |

| | |
|--|-----|
| <i>8.4.2 Do ponto de vista das implicações teóricas</i> | 174 |
| 9 CONCLUSÃO | 176 |
| REFERÊNCIAS | 180 |
| APÊNDICES | 193 |
| APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE CONSTRUÇÃO DE DADOS (ROTEIRO ENTREVISTA)..... | 194 |
| APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE CONSTRUÇÃO DE DADOS (ROTEIRO ENTREVISTA AJUSTADO APÓS ENTREVISTAS-PILOTO) | 195 |
| APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE CONSTRUÇÃO DE DADOS (ROTEIRO ENTREVISTA utilizado na fase final do programa) | 196 |
| APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)..... | 197 |
| APÊNDICE E – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP | 201 |

1 INTRODUÇÃO

Esta tese insere-se no campo de pesquisas de *Transformative Learning*, conduzidas pela orientadora deste trabalho, a Profa. Dra. Janette Brunstein, e se assenta no escopo do grupo de pesquisa sobre *Transformative Listening* e no contexto da proposta de internacionalização PRINT – CAPES.

A tese busca contribuir para o meio acadêmico e corporativo, para avanços teóricos para a Teoria da Escuta Transformadora no ambiente de trabalho e para contribuições prático-metodológicas com um modelo estrutural para rodas de conversas reflexivas e aplicações de um protocolo de escuta transformadora a partir de incidentes críticos para o desenvolvimento profissional.

Considerando-se o contexto mundial instável, disfuncional e turbulento, referente a guerras, doenças, desequilíbrio ambiental, retrocessos, radicalizações nas mídias sociais, falta tempo e disposição para escutar o outro.

A produção de conteúdo é cada vez maior, seja por vídeos, textos ou áudios para uma audiência que nem sempre lerá ou ouvirá em profundidade. Como exemplo é possível citar a funcionalidade do aplicativo *WhatsApp* que permite ao usuário acelerar os áudios recebidos em até duas velocidades. O uso de mídias digitais constitui outro fator que revolucionou as sociedades em todo mundo. Estima-se que 20% de todos os adultos estão *online* mais de 40 horas por semana. Quase 4,57 bilhões de pessoas em todo o mundo têm acesso à internet, segundo dados publicados, em 31 de dezembro de 2019, na página <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (KORTE, 2022).

Soma-se a esse contexto a pressão por mudanças estruturais e comportamentais que é maior. Aprendizados adquiridos, até então, não serão suficientes para responder a esse tipo de complexidade desde a fragilidade da economia até os fenômenos naturais cada vez mais devastadores (SCHWAB, 2016)

De fato, o século XXI tem sido marcado por profundas transformações sociais, tecnológicas e ambientais. As organizações sofrem os impactos de todas essas mudanças, precisando se adaptar com velocidade e inovação a um cenário com alta volatilidade e imprevisibilidade.

Surgem novos desafios mundiais, governantes e líderes precisam lidar com problemas mais complexos. Os aprendizados adquiridos, atualmente, não serão suficientes para responder a esse tipo de complexidade.

Do ponto de vista global, a pandemia do novo Coronavírus é um exemplo da complexidade que enfrentamos e revela a necessidade de desenvolvimento da capacidade de adaptação frente ao inesperado. Em março de 2020, a OMS (Organização Mundial da Saúde) declarou que o mundo estava diante de uma pandemia causada por um novo vírus. Assim, se tem falado sobre o “novo normal” e o quanto a pandemia afetou e ainda afetará as relações sociais e profissionais nos próximos anos.

No âmbito social, a crise provocada pela pandemia evidenciou o quanto as nações são desiguais e cada vez mais polarizadas, interferindo no comportamento e julgamento das pessoas sobre suas escolhas e atitudes. Novas vozes emergiram e ganharam força nas ruas, mobilizadas por diferentes grupos minorizados, em favor de uma sociedade mais diversa e inclusiva. Ao mesmo tempo, o desgaste e o cansaço das pessoas, ressaltou na necessidade de uma reconexão com valores e propósitos humanos como foco em justiça social, equidade, empatia, compreensão e relacionamento mais profundos (ANDERSON SATHE et al., 2022).

Nas organizações também é possível observar os fenômenos globais e sociais refletirem nas suas estruturas. A globalização e a competitividade mais intensas que demandam novos produtos e novas propostas de valor do negócio para responder às modificações nos anseios dos consumidores e clientes. Essas constantes mudanças, que estão mais aceleradas e têm provocado grandes necessidades de transformações organizacionais. As metodologias ágeis surgem como uma resposta para uma entrega de resultados mais rápida e eficaz (AKGÜN et al., 2014; MIR, 2019).

Os últimos acontecimentos (pandemia, polarizações políticas, guerras, novas configurações nos modelos de trabalho) deixaram um legado bastante relevante e desafiador para as relações empresariais e para a gestão das pessoas e comunicação nas organizações.

Além disso, a saúde mental passou a ser uma grande preocupação das empresas. Em 1º de janeiro de 2022, a síndrome de Burnout, conhecida como a síndrome do esgotamento profissional, foi incorporada à lista das doenças ocupacionais reconhecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Nesse cenário, o diálogo e a capacidade de escutar deveriam assumir um papel de destaque para que, por meio da troca de experiências e conversas construtivas, fosse possível encontrar alternativas viáveis para promover as mudanças e inovações indispensáveis para superar os desafios atuais e aqueles que, ainda, estão por vir (BUSHE; MARSHAK, 2016).

De um lado, a liderança das empresas está sobrecarregada e pressionada por resultados, soluções rápidas e precisas com volume de trabalho acima de suas capacidades produtivas e do

outro lado, uma sociedade que se apresenta polarizada com pouco espaço para o entendimento mútuo.

Os gestores têm, nesse sentido, por meio de suas atitudes e decisões, o poder de impactar a sociedade como um todo, não se limitando, apenas, às empresas. Dada as repercussões de seu trabalho, é relevante que haja o desenvolvimento profissional além das competências técnicas e comportamentais, é necessário que haja um desenvolvimento no patamar da consciência que seja mais elevado, superando uma visão utilitarista, voltada, apenas, para resultados. (GADOTTI, 2005). O desenvolvimento da liderança é mais urgente. Para as empresas sobreviverem ao contexto social e econômico volátil e complexo, serão necessárias habilidades gerenciais e capacidades organizacionais diferentes daquelas que refletem os resultados bem-sucedidos até o momento (MOLDOVEANU; NARAYANDAS, 2019).

Os conhecimentos e habilidades que levaram as empresas até o patamar de sucesso atual não será o mesmo que as levará para o sucesso no futuro. A lista de competências que pretende definir o comportamento adequado e desejável parece não fazer mais sentido diante da urgência constante de inovação. O profissional autônomo, na entrega de resultados, capaz de resolver problemas e apto para gerenciar times diversos, é desejado pelas empresas. As habilidades relacionais, sobretudo as habilidades de comunicação, assumem um papel de destaque (MOLDOVEANU; NARAYANDAS, 2019).

Na prática, os modelos tradicionais de educação executiva ou programas de desenvolvimento de liderança enfocam o ensino de habilidades cognitivas, medem o seu desenvolvimento e pouco contribuem para ensinar as pessoas a trabalharem em equipe de maneira eficaz ou, inclusive, se comunicarem melhor (MOLDOVEANU; NARAYANDAS, 2019).

É necessário pensar em uma educação para líderes que contribua para as habilidades relevantes que os permitam liderar de forma coerente, proativa e colaborativa, colocando as habilidades relacionais e afetivas no centro do aprendizado. Por meio da Aprendizagem Transformadora, é possível pensar em processos de desenvolvimento organizacionais dialógicos como uma forma de criar uma visão transformadora, viabilizando evoluções organizacionais e criando oportunidades para que as pessoas sejam agentes de mudanças (ANDERSON SATHE et al., 2022).

Contudo, o falar é privilegiado em detrimento do ouvir, principalmente em ambientes de aprendizagem (JACOBS; COGHLAN, 2005). Ao longo do tempo, pesquisadores têm apresentado muitos avanços sobre como encorajar comportamentos mais intencionais a partir do ato de escutar; tanto na vida pessoal quanto na vida profissional (WOLVIN, 2011). Escutar

outra pessoa pode gerar uma conexão autêntica com o outro, permitindo uma compreensão mais profunda de si mesmo e dos outros (LIPARI, 2014). Uma escuta de alta qualidade ajuda as pessoas a verem os dois lados de um argumento e a desenvolverem atitudes mais complexas e menos extremas (ITZCHAKOV; KLUGER, 2018).

A escuta enquanto uma preocupação nas pesquisas e nos estudos organizacionais, surge desde os anos de 1950, quando Carl Rogers publicou um artigo na Harvard Business Review revelando que a escuta ativa traz benefícios para o ambiente corporativo (ROGERS; ROETHLISBERGER, 1952).

É possível observar este interesse nos veículos de comunicação de massa, como revistas voltadas aos negócios, por exemplo, a Revista Você RH traz uma matéria publicada em 08 de junho de 2022: as 5 práticas para treinar a escuta ativa e se comunicar efetivamente; o artigo publicado no jornal Valor Econômico em 02 de junho de 2022: Por que a escuta ativa é uma habilidade tão rara entre as lideranças? E o site www.administradores.com.br apresenta o artigo sobre o que é escuta ativa e como o líder deve aplicá-la.

Os estudos sobre a escuta avançaram, mostrando que esta, realizada de maneira eficaz, oferece oportunidades e benefícios não somente no âmbito comportamental assim como no âmbito financeiro, contudo continua sendo um elemento negligenciado nas empresas (REED; GOOLSBY; JOHNSTON, 2016; MACNAMARA, 2020).

Contudo, mesmo a escuta sendo compreendida como relevante e fundamental para que as empresas possam lidar com seus desafios atuais e futuros, a realização de pesquisas empíricas, no sentido de analisar a escuta gerencial, são escassas (ITZCHAKOV; GRAU, 2022).

Embora haja bastante avançado com as contribuições de Rogers (1952) e de Macnamara (2020), Neill e Bowen (2021), Itzchakov e Grau (2022) ainda há uma lacuna nas pesquisas sobre escuta no ambiente do trabalho que tragam uma proposta prática e transformadora que leve a escuta como um meio para a aprendizagem a partir de uma profunda revisão de pressupostos.

Dada as mudanças no ambiente de trabalho, radicalidades e polaridades, discutir a Escuta Transformadora, constitui um tema emergente e relevante para o contexto empresarial.

O argumento central deste trabalho é de que há a necessidade de se fomentar a escuta transformadora como um meio para promoção do desenvolvimento de pessoas dentro das organizações. Isso porque essa dimensão da escuta tem potencial para estimular a reflexão crítica tanto daquele que fala quanto daquele que escuta, atuando como um gatilho para iniciar o processo de aprendizagem transformadora.

Para desenvolver esse argumento, a pesquisa partiu de uma revisão de literatura sobre a aprendizagem transformadora em suas diferentes perspectivas de estudos e aplicações e revisitou-se o conceito de escuta e seus elementos centrais em diferentes campos de estudos, incluindo os organizacionais.

Com a intenção de compreender como a escuta pode ser um meio para gerar mudanças nas ações dos gestores, lançou-se o seguinte problema de pesquisa: a escuta transformadora, exercitada por meio do uso de um protocolo, poderia revelar ao orador e ouvinte seus próprios dilemas, crenças e hábitos da mente, desencadeando o processo de aprendizagem transformadora, mudando pressupostos?

Esse problema de pesquisa teve como objetivo geral desenvolver e analisar uma proposta de fomento à escuta transformadora de lideranças organizacionais, com a intenção de compreender as concepções e experiências de transformação relatadas pelos líderes a partir da participação de uma Proposta de Desenvolvimento de Líderes com a aplicação de um protocolo de escuta transformadora. Ao final, pretendeu-se avaliar o potencial reflexivo da proposta e de transformação, contribuindo para o desenvolvimento da Teoria da Escuta Transformadora no ambiente de trabalho.

Este objetivo geral pode ser desmembrado nos seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver um protocolo adaptado de Escuta Transformadora no ambiente de trabalho
- Promover uma experiência de desenvolvimento de liderança a partir da utilização do Protocolo da Escuta Transformadora;
- Mapear e analisar diferentes compreensões de escuta dos participantes da pesquisa, antes e depois da utilização do Protocolo da Escuta Transformadora;
- Examinar como as concepções e experiências de escuta influenciam as práticas gerenciais;
- Discutir o conteúdo e a natureza das transformações, bem como os limites e potencialidades do uso de um protocolo de Escuta Transformadora (ET) no ambiente de trabalho.

A proposição de uma adaptação de um protocolo para Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos deu-se a partir das bases teóricas de Paulo Freire (1970), Jack Mezirow (1990, 1998, 2003, 2013) e Kember et al. (2008), bem como do protocolo de Escuta Transformadora, desenvolvido por um grupo de pesquisadores interdisciplinares de diferentes países: Laurie Anderson Sathe, Tes Cotter Zakrzewski, Anne-Liisa Longmore, Alessandra Romano, Deborah Kramlich, Janette Brunstein, Ed Cunliff e Victoria J. Marsick com a intenção

de utilizar o protocolo como um espaço para transformação — e será detalhada na seção quatro sobre o Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos.

O objeto desta pesquisa foi mapear possíveis mudanças de concepções e experiência de transformação dos gestores, considerando seu impacto na revisão dos pressupostos que orientam suas práticas gerenciais, a partir do exercício de escutar o outro de maneira profunda e reflexiva, e identificar possíveis desdobramentos dessa experiência em ambiente organizacional.

A metodologia de pesquisa a ser utilizada será a Pesquisa-Ação (PA) com uma proposta intervencionista e participativa, utilizando o ciclo duplo em espiral para a pesquisa (MENELAU, 2015) que conciliará os interesses acadêmicos com os interesses organizacionais, partindo da literatura para o campo e retornando para a literatura, contribuindo com avanços para a Teoria de Escuta Transformadora no trabalho.

Para tanto, foi criada uma Proposta de Desenvolvimento de Líderes, baseada nos princípios da reflexão crítica e aprendizagem transformadora. Composta por três encontros mensais. A pesquisadora deste trabalho assumiu o papel de facilitadora e utilizou um protocolo de escuta transformadora, adaptado ao ambiente do trabalho para guiar a orientação e condução do grupo, a fim de desenvolver a escuta como uma *soft skill* e, ao mesmo tempo, gerando reflexão sobre os comportamentos, crenças, conhecimentos e aprendizados adquiridos a partir dessa experiência.

Para mapear as concepções de escuta dos participantes, e analisar diferentes compreensões de escuta expressas pelos participantes, antes e depois da utilização do protocolo da escuta transformadora, serão realizadas entrevistas fenomenográficas, realizadas individualmente (MARTON, 1981, SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Para discutir o potencial transformador da escuta, suas contribuições para o desenvolvimento dos gestores e os limites da escuta transformadora no ambiente profissional foram conduzidas entrevistas com responsável pelo RH da empresa e alta liderança e a realização de um grupo focal com os subordinados dos líderes participantes da pesquisa.

Por meio da pesquisa proposta nesta tese, pretendeu-se trazer contribuições teóricas, práticas e metodológicas. Em relação às contribuições teóricas, este estudo apresentou um conceito de Escuta Transformadora no trabalho, trazendo avanços para os estudos da escuta transformadora. Em relação às contribuições prático-metodológicas, é possível elencar os seguintes pontos: (a) adaptação de um protocolo de Escuta Transformadora (ANDERSON SATHE et al., 2022) a partir de Incidentes Críticos (KEMBER et al., 2008) como um recurso para o desenvolvimento de líderes, podendo ser aplicado em diferentes contextos

organizacionais para fins de desenvolvimento profissional, (b) apresentação de uma metodologia para Rodas de Conversas Reflexivas como espaços para diálogo, escuta e reflexão.

Organizou-se a estrutura da tese em nove partes. A primeira é composta por esta introdução, que trata do contexto social e empresarial atual e as justificativas para a realização desta pesquisa, assim como a organização da tese. A segunda apresenta uma breve contextualização histórica dos estudos sobre a escuta em diferentes campos de estudos e de que forma a escuta passou a ser um tema de interesse nas organizações. A terceira trata a escuta como interesse em diferentes áreas até chegar à Administração, assim como os conceitos relacionados aos diferentes tipos de escuta. A quarta seção percorre o caminho para o desenvolvimento do protocolo de Escuta Transformadora. A quinta seção apresenta os procedimentos metodológicos desta pesquisa. A sexta seção apresenta e analisa os resultados. A sétima traz o conceito de Escuta Transformadora a partir da combinação da literatura e a experiência empírica. A oitava discute os resultados por diferentes perspectivas: as influências do ambiente, o uso do protocolo e as variações nas concepções de escuta e, por fim, a nona seção traz a conclusão sobre o trabalho, mencionando suas contribuições, avanços, limitações e recomendações para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTOS DA TEORIA DA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA E SUA RELEVÂNCIA PARA O CONTEXTO DO TRABALHO

A construção do referencial teórico para este estudo considerou os principais conceitos sobre aprendizagem transformadora utilizados para analisar a pergunta de pesquisa. Inicialmente, resgatou-se a origem, influências, fundamentos e evolução da Teoria da Aprendizagem Transformadora (AT), assim como foram apresentados exemplos de experiências e iniciativas para fomentar a AT dentro do local de trabalho. Em seguida, discutiu-se a escuta como um elemento de interesse em diferentes campos de estudo e nos estudos organizacionais, bem como a conceitualização da Escuta Transformadora no ambiente organizacional.

2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA TEORIA DA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA

A Teoria da Aprendizagem Transformadora (TAT) é bastante utilizada para pesquisa sobre aprendizagem de adultos e, nesse sentido, tem sido a teoria mais difundida e estudada nos últimos tempos, podendo, inclusive, ter substituído os interesses pela andragogia (TAYLOR, 2007) e passou a ser utilizada, também, nos estudos de educação de adultos dentro das organizações.

Jack Mezirow nasceu em 1923 em Fargo, Dakota do Norte e faleceu em 2014. Obteve seu bacharelado e mestrado em Ciências Sociais pela Universidade de Minnesota e um doutorado em educação de adultos pela Universidade da Califórnia em Los Angeles. Atuou como consultor em alfabetização de adultos. Ingressou, em 1968, ao corpo docente do Teachers College como Professor de Educação Continuada e de Adultos.

Em 1978, Jack Mezirow propôs, pela primeira vez, a Teoria da Aprendizagem Transformadora, em um artigo intitulado como *Perspective Transformation*, publicado na revista norte-americana *Adult Education Quarterly* que considerou que os adultos possuem um modelo de referência que constituem uma perspectiva de significado que definem pensamentos, sentimentos e ações. Há uma dimensão crítica a ser considerada na educação de adultos, capaz de reconhecer e reavaliar essas estruturas estabelecidas (MEZIROU, 2013).

A aprendizagem transformadora se difere da aprendizagem informacional. Kegan (2013) explora a ideia de que, para que haja transformação, é necessário que haja uma forma anteriormente definida. Essa forma consiste no nosso modo de o indivíduo saber, suas

perspectivas de mundo, hábitos mentais. A aprendizagem informacional é o tipo de aprendizagem que permite essa forma, e fornece informações necessárias para que seja definido. Ela aumenta a base de conhecimento, aprofunda recursos disponíveis, amplia estruturas cognitivas, mas atua da mesma forma que o indivíduo sabe. A aprendizagem transformadora promove uma mudança sobre a forma, o modo como o indivíduo sabe e permite que os estes questionem essa forma, esse modo, essa estrutura de pensamento, que pode estar ancorada na cultura, valores, crenças, pressupostos básicos (KEGAN, 2013).

A teoria foi fundamentada em um intensivo estudo de campos com estudantes de 12 programas universitários variados e 314 respostas a um questionário postal (MEZIROW, 2013). Ao realizar o estudo qualitativo nos Estados Unidos, com mulheres que estavam retornando ao estudo depois de um longo período que deu origem à Teoria da Aprendizagem Transformadora, Mezirow (1978) procurou entender os elementos que facilitaram ou dificultaram o progresso neste retorno.

Mezirow (1978) concluiu o estudo e propôs dez fases que considerou necessárias para que o processo de transformação ocorresse:

1. Um dilema desorientador;
2. Autorreflexão com sentimento de culpa ou vergonha;
3. Reflexão crítica de pressupostos;
4. Reconhecimento de que o descontentamento e o processo de transformação são compartilhados e que outros negociaram uma mudança semelhante;
5. Exploração de opções para novos papéis, relacionamentos e ações;
6. Planejamento de um curso de ação;
7. Aquisição de conhecimento e habilidades para implementar seus planos;
8. Tentativa provisória de novos papéis;
9. Construção de competência e autoconfiança em novos papéis e relacionamentos;
10. Reintegração na vida deste novo papel ou competência.

O dilema desorientador é qualquer situação, desafio ou problema que desperte a autorreflexão, momento no qual o indivíduo questiona o seu quadro de referências, permitindo este referencial esteja flexível, fornecendo uma abertura para mudança. O processo de autorreflexão ocorre nos limites desse quadro de referências que representam os códigos sociolinguísticos (normas sociais, culturas, ideologias), códigos psicológicos (personalidade) e códigos epistêmicos (preferências de aprendizagem, estilo) (MEZIROW, 1998).

Conforme Mezirow, no capítulo do livro denominado Teorias Contemporâneas da Aprendizagem,

formou-se um movimento pela aprendizagem transformadora no cenário norte-americano da educação de adultos, envolvendo cinco conferências internacionais, com mais de 300 apresentações de trabalhos, a publicação de muitos artigos científicos, mais de uma dúzia de livros e um número estimado de 150 dissertações de doutorado sobre aprendizagem transformadora nos campos de educação de adultos, saúde e bem-estar social (MEZIROW, 2013 p.111).

De fato, a TAT (Teoria de Aprendizagem Transformadora) mudou e tem mudado a forma como entende-se a educação de adultos. Ao longo de três décadas, muitos pesquisadores testaram, criticaram e testaram novamente essa teoria. Mesmo assim, crescem as evidências da robustez da teoria (KITCHENHAM, 2008).

A seguir, apresenta-se as influências teóricas que estão presentes na TAT e de que forma contribuíram para que a TAT seja uma teoria que continua influenciando as práticas da educação de adultos em muitos países e em diferentes campos de estudos.

2.2 AS INFLUÊNCIAS TEÓRICAS NA CONSTRUÇÃO DA TEORIA DA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA

A Teoria da Aprendizagem Transformadora de Mezirow foi influenciada pelas ideias de Thomas Kuhn (1962) sobre a concepção filosófica dos paradigmas; Paulo Freire (1970), sobre conscientização e Jürgen Habermas (1971 e 1984), sobre aprendizagem e a discussão da linguagem como ação comunicativa. Outro fato de grande influência para a construção de sua teoria refere-se à observação da experiência da sua esposa Edee que retornou aos estudos para concluir a graduação já na fase adulta (KITCHENHAM, 2008). Sua perspectiva teórica enfatiza a experiência do indivíduo, o seu quadro de referências, a relevância do dilema desorientador e a importância da reflexão (CALLEJA, 2014).

Para Kuhn (1962), um paradigma é o conjunto de referências, perspectivas, valores, crenças, ideias que influenciam a maneira como um pesquisador conduz sua investigação científica. Esse conceito de paradigma aparece na Teoria de Mezirow como o quadro de referências, estrutura de significados e perspectiva de transformação.

Para Freire (1970), surge o conceito de conscientização, o autor define que, por meio de uma consciência crítica, os indivíduos poderiam agir contra aquilo que os oprimem, estabelecendo uma relação transformadora com a realidade. Para o autor, a conscientização tem níveis de pensamento diferentes: pensamento intransitivo é o nível em que os indivíduos não se sentem capazes de agir e provocar mudanças, acreditam que a sua condição é predestinada ou constitui a vontade de Deus. O outro nível de pensamento é o pensamento semitransitivo que

envolve algum pensamento e ação para mudança sem considerar o problema de maneira sistêmica ou que envolve toda a sociedade e, por fim, o nível de conscientização, quando o indivíduo entende que é capaz de agir em prol da mudança e pode transformar sua realidade. Mezirow foi influenciado pela noção da transitividade crítica que é uma análise mais profunda dos elementos que causam uma realidade opressora e, a partir disso, possibilita a prática do diálogo baseado em argumentações sólidas, sendo caracterizada pela reflexão crítica e autorreflexão crítica.

Habermas (1971) propõe três dimensões de aprendizagem: a. técnica que é um tipo de aprendizagem mecânica e específica para determinada tarefa; b. prática é o tipo de aprendizagem que envolve normas sociais e c. emancipatória que envolve autorreflexão sobre as próprias experiências. E seus estudos influenciaram a Teoria de Mezirow, em relação ao processo de aprendizagem, perspectivas de significados e perspectivas de transformação. A perspectiva de significados para Mezirow constitui uma estrutura cultural e de pressupostos psicológicos com os quais as experiências anteriores são assimiladas e transformadas em novas experiências (KITCHENHAM, 2008).

No quadro 1, é possível visualizar as influências teóricas de Kuhn, Habermas e Freire e suas principais contribuições para a TAT.

Quadro 1 – As Influências teóricas e suas contribuições para TAT

| INFLUÊNCIAS | CONTRIBUIÇÕES |
|--------------------------------------|---|
| Paradigma de Kuhn | <ul style="list-style-type: none"> • Transformação de perspectiva • Quadro de referência • Perspectiva de significado • Hábitos |
| Domínios da aprendizagem de Habermas | <ul style="list-style-type: none"> • Processos de aprendizagem • Transformação de perspectiva • Esquema de significado • Perspectiva de Significado |
| A conscientização de Paulo Freire | <ul style="list-style-type: none"> • Dilema desorientador • Autorreflexão crítica • Hábitos da mente |

Fonte: Kitchenham, 2008

Essas influências teóricas trouxeram importantes contribuições para a construção da TAT (quadro 1). Entretanto, esta é uma teoria em progresso que vem sendo estudada e discutida há mais de 40 anos, desde a primeira publicação de Mezirow. Alguns autores entendem que a TAT passou por transformações, sendo a “primeira onda” o trabalho de Mezirow e a “segunda onda”, os trabalhos de outros autores que continuaram a pesquisar a AT a partir de outras

perspectivas mais integrativa e holística (CRANTON; TAYLOR, 2012), considerando contextos socioculturais e a importância da espiritualidade, emoções, intuição, cultura e relações interpessoais (SCHNEPFLEITNER; FERREIRA, 2021).

A Aprendizagem Transformadora promove mudança em referenciais já estabelecidos, permitindo um aumento das habilidades e estruturas cognitivas. De um lado, é possível que as transformações ocorram de maneira repentina, baseada em uma experiência marcante, permitindo que haja uma compreensão mais profunda de si, do conhecimento e do mundo (TAYLOR; SNYDER, 2012). De outro lado, também é possível que a transformação ocorra com base no acúmulo de vários *insights* que, gradualmente, mudem seu ponto de vista (SCHNEPFLEITNER; FERREIRA, 2021).

Mezirow traz uma essência ontológica de transformação que não se reflete em teorias e conceitos de liderança, como liderança transformacional ou liderança adaptativa. As teorias de liderança, geralmente, atribuem a transformação considerando ações de liderança e processos organizacionais, negligenciando a consideração das forças sociais e psicológicas subjacentes que afetam a ação individual e coletiva (ADAMS et al., 2022).

Na literatura, Schnepfleitner e Ferreira (2021) apontam três elementos centrais envolvidos no processo da aprendizagem transformadora: a reflexão crítica, a experiência individual e o diálogo. Esses elementos foram considerados para a construção das bases do programa de desenvolvimento de líderes desta pesquisa e, por isso, serão detalhados a seguir.

2.3 OS ELEMENTOS CENTRAIS DA TEORIA DA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA

Durante todos os vários anos de estudos sobre Aprendizagem Transformadora, inúmeros autores engajaram-se em testar, revisar, debater e expandir a teoria a partir da sua ideia central por muitos pesquisadores ao redor do mundo.

Nesse movimento, uma série de outros elementos emergiram e contribuíram para que fossem geradas oportunidades de participação livre de coerção e distorção e criados espaços que permitissem o engajamento dialógico, entre esses elementos destacam-se: a ênfase na experiência individual, a promoção da reflexão crítica, orientação holística, o diálogo, relações autênticas e a importância da consciência do contexto (TAYLOR, 2007).

2.3.1 Reflexão Crítica

A reflexão tem sido estudada e apontada por muitos autores como um importante componente do processo de aprendizagem, sobretudo em programas para formação de professores (LIU, 2015). Considerando-se o contexto organizacional, os estudos sobre reflexão crítica, ainda, são incipientes. Tem sido apontado como um importante processo de aprendizagem para os professores.

Ao teorizar sobre um tipo de aprendizagem específico, Mezirow conectou a reflexão ao processo de aprendizagem e a colocou em um papel de protagonismo. A Aprendizagem Transformadora é o processo pelo qual um ator social, a partir de um dilema desorientador e por meio da reflexão crítica, questiona seus quadros de referências, tornando-os abertos, reflexivos e emocionalmente capazes de mudar (MEZIROW, 1990). Contudo, a perspectiva de transformação deve considerar diferentes elementos que compõem hábitos mentais e pontos de vista (MEZIROW, 2000).

É importante ressaltar que há, na literatura, uma diferenciação em relação à reflexão e à reflexão crítica. A reflexão utiliza os recursos disponíveis e o conjunto de conhecimento atual para a situação, tarefa ou contexto a ser analisado. A reflexão crítica constitui a análise mais profunda que permite, ao revisar pressupostos, desafiar práticas culturais e estruturas sociais, e imaginar e propor maneiras alternativas de agir (BROOKFIELD, 1987).

John Dewey é o precursor dos estudos sobre reflexão e influenciou Mezirow na construção da sua teoria sobre Aprendizagem Transformadora. Para ele, o pensamento reflexivo tem sua origem em situações problemáticas que leva ao pensar reflexivo com o objetivo de encontrar os meios ideais para enfrentar essas situações, e o hábito é uma estrutura de experiências que fornece sentido a uma determinada situação. As ações de acreditar, perceber, sentir, pensar são afetadas pelos esquemas de significados que são alimentados pelo hábito. A reflexão crítica requer o entendimento da origem das razões (MEZIROW, 1990).

Outros autores, também, se dispuseram a analisar a reflexão em níveis, como é o caso de Mezirow (1990) e Kember et al. (2008) que propõem diferentes níveis de reflexão.

Mezirow (1990) categorizou a reflexão em três níveis: conteúdo, processos e pressupostos, sendo a reflexão de pressupostos o nível mais profundo, considerado como reflexão crítica. O primeiro nível é o da reflexão de conteúdo, que consiste na compreensão do assunto em questão e nas informações que precisam ser processadas. O segundo nível é o da reflexão de processos, que envolve analisar como o assunto foi abordado e como ele pode ser aprimorado. Já o terceiro nível é o da reflexão de pressupostos, que se refere à identificação do

que está subjacente às crenças, valores e ideologias que estão por trás da visão de mundo da pessoa, que exige que o indivíduo questione suas próprias perspectivas em relação ao mundo ao seu redor.

Kember et al. (2008) propuseram quatro níveis de reflexão: ação habitual ou não reflexão, compreensão, reflexão e reflexão crítica. O primeiro nível é chamado de ação habitual ou não reflexão é caracterizado pela ausência de reflexão. Neste nível, o indivíduo age de acordo com hábitos e rotinas, sem questionar ou analisar suas ações. O segundo nível é chamado de compreensão envolve o entendimento de experiências passadas. Nesse nível, o indivíduo começa a reconhecer a importância das experiências passadas e a compreender como elas influenciam suas ações no presente. O terceiro nível é reflexão, em que há um engajamento ativo em reflexões sobre as experiências. Nesse nível, o indivíduo reflete sobre suas experiências passadas e considera, ativamente, como isso pode influenciar suas ações futuras.

Finalmente, o quarto e mais alto nível é o da reflexão crítica. Este é o nível mais avançado, no qual o indivíduo é capaz de analisar, criticamente, suas próprias experiências, reconhecer limitações, considerar novas perspectivas e questionar suas próprias suposições. Isso permite uma compreensão mais profunda e uma maior capacidade de agir em ambientes complexos e incertos.

Vale ressaltar que reflexão crítica não é, apenas, pensar sobre o que já se sabe para agir ou então uma ação ponderada que envolve aquilo que já se sabe para guiar a ação. A ação ponderada é reflexiva, mas não significa que, para isso, houve uma análise mais profunda sobre suas crenças como forma de justificativa para a ação. É possível fazer uma reflexão depois de uma ação, *ex post facto* ou dar um passo atrás *step back*, mas isso pode ocorrer acessando apenas o conteúdo de determinado problema ou tomando como base para a análise as pressuposições já existentes. É justamente a reflexão sobre as pressuposições que difere a reflexão da reflexão crítica (MEZIRROW, 1990).

A reflexão crítica é a reflexão sobre os pressupostos que determinam e baseiam a ação, o julgamento ou a tomada de decisão. O processo de aprendizagem ocorre a partir de um quadro de referências atual que foi estruturado com base nas experiências e trajetória dos indivíduos, e que representa suas perspectivas de significado. O resultado da aprendizagem constitui a transformação desse quadro de referência (MEZIRROW, 2003).

A reflexão crítica é uma prática de pensar sobre o que aconteceu e ponderar sobre o significado para si e para os outros em um ambiente em que, recentemente, se vivenciou uma experiência (RAELIN, 2011).

A reflexão crítica tem potencial transformador, permitindo que o indivíduo consiga identificar seus pressupostos, seus significados e, a partir desse pensamento mais profundo, mudar os significados existentes, assim como os pressupostos relacionados a eles (MEZIROW, 1981). O processo reflexivo leva o indivíduo a percorrer um caminho até aprofundar o seu nível de pensamento, sendo a RC o nível mais profundo (BROOKFIELD, 2009).

Para dar sentido a uma experiência, os indivíduos realizam um processo cognitivo para “criar significado”. A partir disso, é possível interpretar uma determinada situação e, posteriormente, agir ou tomar uma decisão. Este ocorre no processo de aprendizado, quando estamos construindo significados para atuar em determinado contexto. A reflexão crítica atua nesse processo, promovendo uma correção nas distorções que podem existir fruto das crenças, valores ou pressupostos. É a crítica sobre o que já existe, a crítica das pressuposições que construíram os significados (MEZIROW, 1990).

O próximo elemento central a ser discutido é a experiência individual.

2.3.2 A Experiência Individual

Todas as pessoas passam por diferentes experiências ao longo da sua vida. A maneira como cada um compreende a experiência, atribui um significado ou dá sentido a essa vivência, é baseada nas perspectivas adquiridas por meio de assimilação cultural. Compreender o significado de tais experiências é uma condição definidora do ser humano (MEZIROW, 1998).

E o fato de o olhar para cada experiência implica uma “lente” individual, formada pelos quadros de referências ou perspectiva de significado, em que os indivíduos estão vulneráveis a uma interpretação da experiência individual enviesada.

A reflexão crítica e o diálogo são fundamentais para que os indivíduos possam, por meio da troca de ideias e experiências, refletirem sobre outros aspectos e significados, ampliando seu quadro de referências, permitindo que haja mudanças nos pressupostos ou crenças individuais já adquiridas anteriormente. Esta é uma das forças motrizes da aprendizagem transformadora (SCHNEPFLEITNER; FERREIRA, 2021).

Os elementos centrais da Aprendizagem Transformadora, não agindo de maneira isolada, cada um deles: reflexão crítica, experiência individual e o diálogo, estão em interação, na qual cada um apoia e melhora o outro (TAYLOR; SNYDER, 2012).

2.3.3 O Diálogo

Para Mezirow (2003), a Aprendizagem Transformadora é o resultado da coexistência entre a racionalidade entre a aprendizagem instrumental e a aprendizagem comunicativa. Na aprendizagem comunicativa ou dialógica, um dos objetivos é o entendimento mútuo, e não apenas o conhecimento sobre determinada coisa ou testar a validade de determinada afirmação.

O diálogo está diretamente associado à autorreflexão, pois, por meio do diálogo, é possível avaliar crenças, sentimentos e valores (CRANTON; CARUSETTA, 2004). Esse diálogo pode ocorrer de maneira consciente ou inconsciente, permitindo que os indivíduos compreendam melhor o eu interno e de que forma ele é projetado para o mundo (KUCUKAYDIN; CRANTON, 2012).

O discurso é uma forma de diálogo que tem a intenção de buscar um entendimento comum para que as ações possam ser coordenadas e conectadas em prol de um objetivo comum (FLEMING, 2017). Mezirow (2003) nomeia o processo de acesso ao quadro de referências que existe na aprendizagem dialógica como discurso crítico-dialético.

Contudo, nas relações interpessoais, o ato de falar é privilegiado em detrimento do ouvir, principalmente em contextos de aprendizagem (JACOBS; COGHLAN, 2005). Uma escuta de alta qualidade ajuda as pessoas a compreenderem os dois lados de um argumento e a desenvolverem atitudes mais complexas e menos extremas (ITZCHAKOV; KLUGER, 2018).

O diálogo e a capacidade de escutar deveriam assumir um papel de destaque para que, por meio da troca de experiências e conversas construtivas, seja possível encontrar alternativas viáveis para promover as mudanças e inovações indispensáveis para superar os desafios atuais e aqueles que, ainda, estão por vir. Pensar em processos de desenvolvimento organizacionais dialógicos poderia ser uma forma plausível para criar uma visão e planejar uma forma para implementar a mudança organizacional (BUSHE; MARSHAK, 2016). Esse aspecto será mais explorado nas seções sobre escuta e a partir da pesquisa em campo.

Mais recentemente, surgiu uma nova visão da Aprendizagem Transformadora que considera fatores socioculturais, emocionais, morais e influencia o resultado da aprendizagem (TAYLOR; CRANTON, 2012). Esse aspecto será explorado a seguir.

2.4 AS REVISÕES NA TEORIA DA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA POR MEZIROU

Ao longo do tempo, a Teoria da Aprendizagem Transformadora foi revisada por Mezirow, incorporando novos conceitos e expandindo seu alcance. Na revisão de literatura desta tese, enfatizam-se três momentos principais da evolução da teoria que corroboram a construção do conhecimento necessário para responder à pergunta de pesquisa deste estudo: as revisões de 1985, 1995, 2000 e 2003.

Uma das proposições da TAT é reconhecer a distinção entre a aprendizagem instrumental e a aprendizagem comunicativa apresentada por Habermas (1984). Em 1985, Mezirow expandiu sua teoria incluindo três tipos de aprendizagem: instrumental, dialógica e autorreflexiva.

A aprendizagem instrumental é sobre o controle ou na manipulação do ambiente com ênfase na performance ou na previsibilidade (MEZIROU, 2003). Os indivíduos aprendem dentro dos esquemas de significados existentes, ou seja, o aprendizado ocorre a partir do que estes conhecem e esse conhecimento pode ser complementado ou revisado (KITCHENHAM, 2008).

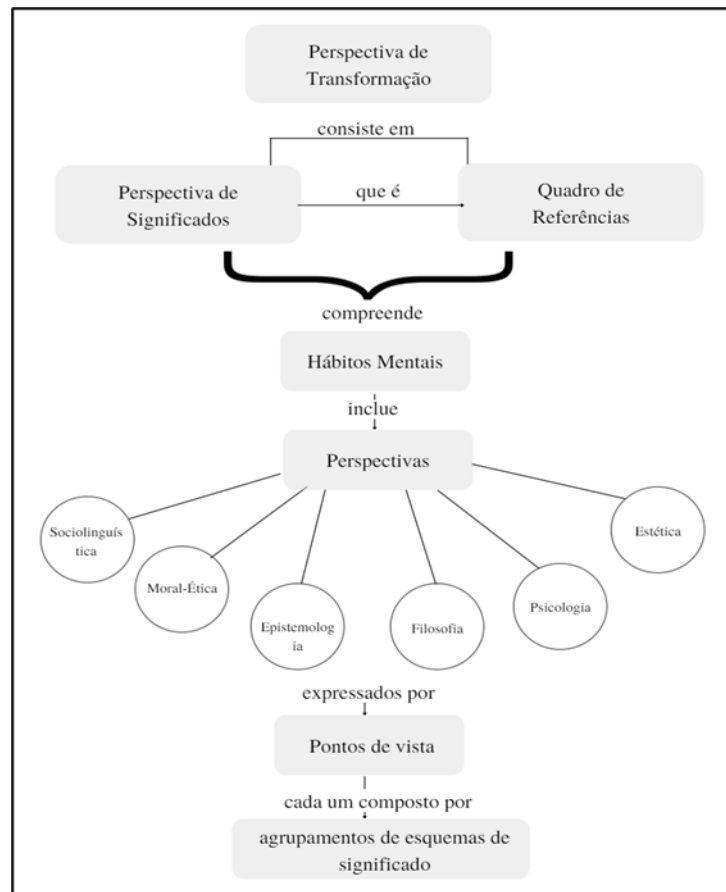
A aprendizagem dialógica ou aprendizagem comunicativa (como definida por Habermas em 1984) refere-se ao entendimento do que o outro quer dizer ao se comunicar com alguém, tomando como base os pressupostos, as intenções ou qualificações da pessoa que comunica (MEZIROU, 2003). É um processo de entendimento que envolve mais do que o conteúdo do que se comunica, envolve outros elementos como autenticidade, confiança ou sinceridade. Os indivíduos adquirem um novo grupo de significados, compatíveis com o esquema de significado já existente nas perspectivas de significados individuais. Na aprendizagem autorreflexiva, o aprendizado ocorre por meio da transformação dos significados, quando os indivíduos encontram um problema que não é entendido ou resolvido com base em um esquema de significados existentes (KITCHENHAM, 2008).

Em 1995, Mezirow reforçou a importância da reflexão no processo de transformação e especificou os tipos de reflexão crítica e seus papéis para o processo de transformação dos esquemas de significados ou quadro de referências. São as reflexões de conteúdo, processos e pressupostos. A reflexão de conteúdo envolve pensar no que já passou e o que foi feito. As respostas para as perguntas que surgem com base na reflexão de conteúdo serão baseadas no esquema de significados atual. A reflexão de processos leva os indivíduos a considerarem as intenções que influenciaram as ações, a origem das ações e os elementos relacionados, desta

forma o aprendizado ocorrerá a partir de um novo esquema de significados. A reflexão de pressupostos amplia a visão sobre os valores, crenças e motivos que levaram a determinada ação, podendo transformar o quadro de referência a partir da revisão do esquema de significados (KITCHENHAM, 2008).

Em uma nova versão, Mezirow (2000) revisa sua teoria e revisita algumas terminologias originais. Um ponto de destaque é o reconhecimento da importância das emoções, afetividade e aspectos sociais na Aprendizagem Transformadora. Na figura 1, apresentam-se a estrutura dessa revisão, os aspectos considerados e como se relacionam.

Figura 1 – Representação da Teoria da Aprendizagem Transformadora Revisada em 2000



Fonte: KITCHENHAM (2008)

Em 2003, Mezirow publicou um artigo intitulado *Transformative Learning as Discourse*, em que reforçou a importância e a complementaridade entre diálogo e reflexão. Para ele, a Aprendizagem Transformadora envolve reflexão crítica dos pressupostos e de suposições como meio para a aprendizagem, e pode ser gerada a partir de uma interação em grupo ou de forma individual. Para que o quadro de referências individual seja questionado, testado e

transformado, é preciso que haja a crítica dialética, ou seja, a reflexão crítica por meio do diálogo.

2.5 OUTRAS ABORDAGENS E CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA DA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA PARA ALÉM DE MEZIROW

Nesta seção apresentam-se outras abordagens da aprendizagem transformadora para além de Mezirow e como essas diferentes abordagens têm sido utilizadas para retratar diversos fenômenos.

Mezirow (1978, 1991) posicionou seus estudos sobre aprendizagem transformadora como teoria de aprendizagem focada em adultos. Com o passar do tempo, outros estudiosos aplicaram o termo aprendizagem transformadora em diferentes propósitos e abordagens, evoluindo para duas perspectivas distintas: 1. Que utiliza a perspectiva de transformação de Mezirow e 2. Que entende que a transformação é um fenômeno mais abrangente (HOGGAN, 2016).

No artigo intitulado “Contexto e Racionalização na Teoria de Mezirow de Aprendizagem Transformadora” os autores trazem uma contribuição teórica ao discutir o papel do contexto na Teoria de Mezirow e a sua importância. Para os autores, a experiência é um elemento central na TAT, especialmente a experiência que aconteceu no passado, visto que a aprendizagem pode ser compreendida como o processo de usar uma interpretação anterior para construir uma interpretação nova, revisando significados das experiências passadas para orientar a ação futura (CLARK; WILSON, 1991).

Entretanto, a experiência individual não pode ser dissociada do contexto no qual a experiência ocorreu porque, no contexto, há estruturas mediadoras que dão sentido a essa experiência. Taylor (2007) realiza uma categorização das abordagens da aprendizagem transformadora. Para o autor, a Teoria da Aprendizagem Transformadora de Mezirow apresenta quatro abordagens distintas para a descrição dos processos e resultados da aprendizagem que conduzem a transformação:

- Psico Crítica, nessa abordagem entende-se que os indivíduos possuem um conjunto de suposições, chamado de hábito da mente, que agem como um filtro para interpretar o significado da experiência (MEZIROW, 2000);
- Psicanalítica, Mezirow descreve o processo de transformação em dez fases, relacionando este processo ao diálogo crítico. A abordagem psicanalítica considera, no

processo de transformação, o diálogo do inconsciente com o consciente que emergem por meio das emoções, sonhos e fantasias (HOGGAN, 2016);

- O Psico Desenvolvementista entende que o resultado da aprendizagem transformadora é o aumento da capacidade cognitiva.
- Emancipatória social, considera os resultados transformadores a partir do desenvolvimento da consciência crítica, quando os indivíduos se percebem como indivíduos ativos e capazes de refletir e agir para realizar mudanças (HOGGAN, 2016).

Com o passar do tempo, novas abordagens para a aprendizagem transformadora surgiram. Taylor (2007), após seu trabalho de categorizar as quatro abordagens comentadas anteriormente, adicionou as seguintes abordagens: neurobiológico, cultural-espiritual, centrado em raça e planetário, considerando que a interpretação da experiência é mediada tanto pelo ambiente quanto pelo contexto pessoal e histórico que também são significativos no resultado da aprendizagem transformadora. A conscientização do contexto permite o entendimento mais profundo de como fatores pessoais, sociais e culturais influenciam o processo da AT (TAYLOR, 2007).

A TAT foi fundamentada a partir das experiências vivenciadas pelos indivíduos e, por isso, pensando em como operacionalizar a Aprendizagem Transformadora dentro de sala de aula, Cranton e Taylor evoluíram para seis elementos que contribuem para que a aprendizagem transformadora ocorra: experiência individual, reflexão crítica, diálogo, orientação holística, consciência do contexto e o estabelecimento de relações autênticas (TAYLOR, 2007; CRANTON; TAYLOR, 2012).

A orientação holística permite considerar outros aspectos que vão além da racionalidade e que influenciam a aprendizagem transformadora. A dimensão afetiva e relacional contribui para a efetividade do processo de aprendizagem (TAYLOR, 2007). Já o estabelecimento de relações autênticas é fundamental para que os indivíduos estabeleçam uma relação de confiança com outras pessoas, seja o facilitador de um programa de desenvolvimento, seja com seus líderes, seus pares ou a sua própria equipe de trabalho. É por meio das relações autênticas que os indivíduos sentiram abertura para questionarem, discutirem, compartilharem informações abertamente e desenvolverem uma relação dialógica que permita que a reflexão crítica ocorra.

Nesse sentido, em 2012, John Dirxx fez uma associação direta entre a aprendizagem transformadora e a psicanálise de Jung, enfatizando que o aprendizado transformador envolve outras camadas mentais mais profundas e inconscientes e não a compreensão ou revisão de pressupostos em nível consciente. (DIRKX, 2012). Illeris (2014), com a intenção de responder à questão sobre o que se transforma a partir da educação transformadora, trouxe uma

contribuição acerca do conceito de identidade que contempla partes substanciais como perspectivas de significado, quadros de referências e hábitos da mente. Contudo, abrange todos os processos mentais: cognitivo, emocional e o social que podem também ser alvo da aprendizagem transformadora e não somente a estrutura cognitiva e racional, como é proposto na Teoria de Mezirow (ILLERIS, 2014).

Em 2016, Hoggan trouxe uma nova contribuição teórica, posicionando a Teoria da Aprendizagem Transformadora como uma metateoria analítica. Isso significa que há vários fenômenos comuns que podem ser explicados pela mesma teoria e permitem formar uma visão geral sobre diferentes perspectivas, criando um vocabulário comum que facilita a compreensão dos fenômenos (HOGGAN, 2016).

Em 2018, Romano escreveu um ensaio explorando a questão sobre a avaliação da aprendizagem transformadora, descrevendo e comparando as ferramentas mais conhecidas para mensurar a ocorrência da aprendizagem transformadora e a conceituação destas como experiências transformadoras. Esses instrumentos propõem uma forma de ir além de uma abordagem retrospectiva e buscam encontrar indicadores para a reflexão crítica. A maioria das pesquisas que apresentam resultados da aprendizagem transformadora tem sido de natureza qualitativa com uma variedade de metodologias utilizadas como pesquisa-ação, análise de conteúdo, diários, investigação narrativa, autoetnografia entre outros (ROMANO, 2018).

Mais recentemente, Schnepfleitner e Ferreira (2021) retomaram a discussão sobre a importância do contexto e recomendam que este seja incorporado como um elemento central da teoria da aprendizagem transformadora. Embora os autores considerem que Mezirow não descartou a importância do contexto em sua teoria, porém, subestimou as restrições ou implicações de diferentes contextos sociais.

Atualmente, há uma forte tendência em tornar a Aprendizagem Transformadora mais holística e unificada, integrando diferentes perspectivas, considerando a importância da espiritualidade, emoção, contexto, intuição, cultura, experiências da infância e socialização. Há um consenso de que o diálogo é um dos principais requisitos para a Aprendizagem Transformadora e, por meio desse discurso aberto e voluntário, é possível examinar os pressupostos básicos, crenças, valores, sentimentos e ideias. Por isso, é importante ressaltar que permitir aos indivíduos oportunidades para participar de rodas de conversas ou grupos de reflexão facilitado é indispensável para a promoção da Aprendizagem Transformadora (SCHNEPFLEITNER; FERREIRA, 2021).

Ao longo dos anos, pouca ênfase foi dada aos fatores que desencadeiam ou os gatilhos que promovem a Aprendizagem Transformadora, como o que poderia impedir que os próprios

indivíduos realizassem suas próprias transformações ou, então, a reflexão sobre a possibilidade de uma mudança não ser profunda e duradoura a ponto de se tornar uma transformação, sobretudo, no contexto organizacional.

2.6 INICIATIVAS PARA FOMENTAR A APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA EM AMBIENTE EMPRESARIAL

A Aprendizagem Transformadora é um tipo de aprendizagem localizada no domínio da educação de adultos que, de maneira formal ou informal, ocorre dentro das universidades, cursos de MBA ou dentro do ambiente empresarial.

Pensar o desenvolvimento de profissionais no local de trabalho é um desafio, visto que os adultos, geralmente, aplicam aquilo que já sabem em diferentes situações ou novas experiências, sendo necessário criar espaços e oportunidades para que, ao sentirem a necessidade de lidar com novos problemas ou dilemas, possam refletir sobre novas possibilidades e caminharem em direção à mudança e ao aprendizado de novos comportamentos ou habilidades (CHAO, 2017).

Há alguns anos, a pesquisadora Meyer (2009) escreveu um artigo intitulado: *“Learning Space/Work Space: Can we make room for Transformative Learning in Organizations?”*, que explora os desafios e a relevância da aprendizagem transformadora nas organizações. Segundo a autora, há um conflito que já está posto diante da diferença de propósitos que há na educação e na organização.

As empresas não foram construídas com o objetivo de ensinar ou promover o aprendizado e poucos líderes consideram, dentro das suas funções, o seu papel de educar ou ensinar. É evidente que, em um contexto global, de mudanças cada vez mais rápidas, promover aprendizado e desenvolvimento dentro do local de trabalho passou a ser um diferencial competitivo. Muitas vezes, o processo de aprendizado é segregado a espaços formais e estruturados que buscam enfatizar habilidades relacionadas à execução das atividades do trabalho ou treinamentos técnicos. Abrir espaço para a dimensão transformacional do aprendizado dentro das organizações garante a capacidade de resposta estratégica às mudanças que ocorrem no mercado, na concorrência e na sociedade (MEYER, 2009).

Embora a Teoria da Aprendizagem Transformadora tenha sido muito explorada por diferentes perspectivas e abordagens, ainda há poucos estudos que demonstram como o aprendizado transformador ocorre no local de trabalho ou estudos que explorem iniciativas que fomentem a AT dentro do ambiente corporativo (KWON; HAN; NICOLAIDES, 2020).

É muito comum as empresas procurarem ajuda de consultoria ou universidades para promover programas de treinamento e desenvolvimento dentro das suas estruturas ou desenvolverem internamente ações que contribuam para mudanças de comportamento como foco em resultados, como para que as pessoas trabalhem melhor em equipe, interajam de maneira mais eficaz, para que o time seja mais autônomo, porém, devido à natureza do negócio, à rotina dinâmica e ao volume de trabalho, as empresa, a direção e os gestores desejam que os resultados transformacionais ocorram em uma sessão de treinamento, com poucas horas de duração (MEYER, 2009).

A seguir, serão apresentados quatro exemplos de experiências ou iniciativas para fomentar a Aprendizagem Transformadora no local de trabalho e os principais resultados obtidos.

Em 2009, Kathy Geller atuava como “*Chief Curriculum Architect for Personal and Managerial Effectiveness*” em uma multinacional inglesa e teve o desafio de mudar o currículo básico de gestão e liderança para os 3.000 principais gestores que lideraram 60.000 funcionários e gerenciar operações em 60 países.

Geller (2009) definiu as competências requeridas para um líder do século XXI e utilizou a Teoria de Aprendizagem Transformadora como base para promover as mudanças no currículo, mudando o foco do treinamento para abordagens emancipatórias, incorporando a reflexão sobre a ação e os diálogos reflexivos como processo de descoberta e compartilhamento de perspectivas.

Como conclusão deste trabalho, a autora comenta que as organizações podem observar mudanças nas atitudes e no comportamento dos indivíduos, aumento dos níveis de engajamento e produtividade da equipe. O programa de aprendizagem estabelece relações significativas entre os participantes.

Um estudo que ocorreu entre 2008 e 2011, envolvendo quinze locais de trabalho, dezoito gerentes e mais de 300 funcionários, utilizou métodos mistos e se aproximou da pesquisa-ação. Um programa de aprendizagem composto por oito oficinas mensais, realizadas em um período de um ano. Foram realizados três questionários antes e, posteriormente, sobre competência de diálogo, autonomia integrada e atratividade do trabalho e foram realizadas entrevistas individuais antes e depois de um programa de aprendizagem.

Os temas abordados foram: diálogo de aprendizagem, comunicação equilibrada, trabalho atraente e autonomia integrada. As oficinas eram organizadas em três partes: “(1) Reflexão conjunta sobre tarefas de aprendizagem que haviam sido realizadas pelos gestores desde a última oficina; (2) Os pesquisadores apresentaram resultados das pré-avaliação dos

funcionários e os fundamentos teóricos ao longo com práticas iluminativas; e (3) Os gerentes criaram novas tarefas de aprendizagem para a empreender durante o mês seguinte” (WILHELMSON, p. 222, 2015).

Os resultados dessa pesquisa trazem importantes reflexões sobre a aprendizagem no ambiente do trabalho: os fatores contextuais influenciam o resultado da aprendizagem, aspectos como dilemas, conflitos e motivação contribuem para a compreensão do processo de aprendizagem. O estudo utilizou dados apenas dos gestores envolvidos no programa de aprendizagem e recomenda que, em pesquisas futuras, a perspectiva dos funcionários também seja considerada na análise (WILHELMSON, 2015).

Mais recentemente, no Canadá, um grupo de pesquisadores conduziu um estudo para explorar o valor e a eficácia de desenvolver algumas *soft skills* no currículo de uma escola de negócios antes e depois que os jovens iniciam suas carreiras. O objetivo foi agregar uma experiência de Aprendizagem Transformadora a um curso de Desenvolvimento de na *DeGroot School of Business da McMaster University no Canadá*. A relevância desse estudo refere-se ao fato de propor análise de dois momentos dos estudantes, em sala de aula, quanto ao início de suas carreiras.

Os resultados mostraram a importância de uma perspectiva transformada na pedagogia para o desenvolvimento da liderança. “Incorporar Experiências de Aprendizagem Transformadora no currículo da escola de negócios pode se tornar uma chave essencial para criar uma geração de líderes mais forte, mais aberta e autoconsciente” (MCATEER; EARLY; ASSAF, 2021).

E, por fim, um estudo conduzido no Brasil, com a participação de onze gestores, utilizou os pressupostos da Reflexão Crítica e Aprendizagem Transformadora para a criação e aplicação de um programa de desenvolvimento de líderes com foco em *soft skills*. Revelou que a criação de um espaço reflexivo, baseado na honestidade e confiança, é capaz de promover mudanças significativas no quadro de referências dos participantes e, conseqüentemente, trazendo transformações nas práticas gerenciais (LEMOS; BRUNSTEIN, 2023).

Os exemplos apresentados reforçam a ideia de que inserir dinâmicas de aprendizagem transformadora nos programas de aprendizagem e desenvolvimento organizacional tem potencial para aumentar os níveis de reflexão e promover mudanças que podem influenciar positivamente os negócios. Discute-se a escuta como um elemento relevante para promoção da Aprendizagem Transformadora e que, apesar de ter sido objeto de interesse em diferentes áreas de estudo, até chegar nas organizações, ainda não foi incorporada, de maneira significativa, nos processos de desenvolvimento corporativo; o que constitui o tema da próxima seção.

3 A ESCUTA NOS DIFERENTES CAMPOS DE ESTUDOS E NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Esta seção tem por objetivo apresentar, brevemente, os conceitos e os estudos sobre a escuta em diferentes áreas de conhecimento, bem como os interesses sobre a escuta no campo organizacional. Além disso, serão apresentados os diferentes tipos de escuta observados durante essa revisão de literatura e, finalmente, será apresentado o conceito de Escuta Transformadora no ambiente empresarial.

3.1 A ESCUTA NOS DIFERENTES CAMPOS DE ESTUDOS

A intenção de criar um conceito único para o termo “escutar” não é recente. No verão de 1995, um grupo de especialistas em escuta participaram da conferência organizada pela *International Listening Association*. O objetivo desse encontro foi estabelecer uma definição que pudesse abarcar as diferentes perspectivas teóricas, aglutinando elementos do processo de escuta vindos da fisiologia, psicologia, sociologia e comunicação.

O resultado é a seguinte definição: “escuta é o processo de receber, construir significado e responder mensagens verbais ou não verbais” (WOLVIN, 2011 p.17).

A compreensão de que a escuta é um conceito derivado de diversas perspectivas permite observar outras formas de entender a escuta, como é possível identificar em cada um desses campos teóricos: fisiologia, psicologia, sociologia e comunicação.

No campo da Fisiologia, alguns autores argumentam que a comunicação é um processo biológico (BEATTY; MC CROSKY; VALENSIC, 2001). E, nesse sentido, escutar é um processo fisiológico e complexo que envolve estrutura genética, receptores humanos e a capacidade sensorial humana (WOLVIN, 2010).

Contudo, a leitura do conceito da escuta, em outros campos de conhecimento, permite compreender que o processo da escuta vai além da capacidade biológica e se estende para funções psicológicas. Por isso, a escuta também tem sido estudada dentro da psicologia.

As pesquisas sobre escuta no campo da psicologia caminham em diferentes perspectivas, desde como o sistema de memória de curto prazo funciona e seus mecanismos (JANUSIK, 2002; JANUSIK, 2005), passando por como a atenção é um recurso limitado até chegar à escuta e a criação de significado (WOLVIN, 2010).

A psicanálise também passou a observar a escuta como fenômeno a ser analisado. Os primeiros trabalhos publicados sobre psicanálise freudiana datam do ano de 1892, com as

tentativas de Freud encontrar a solução para problemas de histeria e neurose, observados em muitos pacientes e a sua inquietação em relação aos métodos terapêuticos, relativos, apenas, à observação do paciente.

Freud propôs que o paciente fosse escutado. Ao estabelecer uma situação de comunicação entre paciente e analista, Freud acreditou ter encontrado o caminho para acessar o desconhecido que habita no paciente e permitir que este repensasse sua história, contribuindo para a própria psicanálise sua história de transformações e ampliações (MACEDO; DE BARROS FALCÃO, 2005).

Essa constatação em relação a escutar o paciente não pretende resumir a psicanálise, apenas, ao ato de escutar, mas mostrar como a escuta proposta por Freud assume um caráter de protagonismo terapêutico, buscando escutar os lapsos, os sonhos, as repetições, os sintomas; enfim, as formas de subjetividade, sem classificação ou rótulos.

Assim, a escuta passa a ser recomendada aos médicos psicanalistas como um importante recurso terapêutico. Vale destacar que Freud criou uma técnica para ser aplicada no ato da escuta que foi denominada de atenção flutuante.

A atenção flutuante consiste em não focar em um pouco específico da fala do paciente, mas estar atento a tudo que for dito. É estar atento a todos os aspectos da fala do outro, pensamento, sentimentos, crenças, medos. Não uma escolha para dar foco na escuta. Conforme Freud: “Ver-se-á que a regra de prestar igual reparo a tudo constitui a contrapartida necessária da exigência feita ao paciente, de que comunique tudo o que lhe ocorra, sem crítica ou seleção” (FREUD, 1912, p. 150).

Na psicanálise freudiana, a escuta é uma ferramenta imprescindível para a investigação da subjetividade, o objetivo dessa escuta não é ser compreensivo com o outro ou estabelecer reciprocidade e sim exercer a curiosidade e atenção sobre o discurso do outro (BASTOS, 2009).

Nos estudos da psicoterapia, também apresentou interesse sobre a escuta como uma ação terapêutica. Em uma revisão de literatura realizada por Mesquita e Carvalho em 2014, foram analisadas 15 publicações sobre a escuta terapêutica. As considerações dos autores revelam que apenas 20% dos estudos exploraram as experiências dos indivíduos e 27% estudaram a eficácia da escuta como intervenção.

Embora a eficácia da escuta terapêutica ainda seja um campo com poucos estudos, destaca-se o experimento de Lisa Segre de 2010. Nesse experimento, um grupo de mulheres com sintomas depressivos receberam visitas de Escuta Terapêutica em domicílio. Foram investigadas depressão, satisfação com a vida e aceitabilidade do tratamento. De acordo com os resultados, todas as medidas de depressão diminuíram e 63,2% das mulheres foram

consideradas recuperadas e 2/3 apresentaram melhora clinicamente significativa (MESQUITA; CARVALHO, 2014).

A revisão de literatura de Mesquita e Carvalho (2014) discute a Escuta Terapêutica como um componente importante na terapia de pacientes. Entretanto, há uma lacuna sobre métodos que possam auxiliar o processo de ensino da Escuta Terapêutica. Para os autores, “o processo de escuta exige tornar-se consciente do que se está fazendo quando se está a ouvir e entender que há uma diferença entre saber ouvir e apenas receber dados”.

Ainda na medicina, há um novo campo de estudos surgindo, denominado medicina narrativa, que prepara os profissionais para atuar sobre as narrativas e histórias das dores dos outros a partir de uma escuta mais eficiente (MCCANN; BARTO; GOLDMAN, 2019).

Para os estudos atrelados à psicossociologia do trabalho, é na escuta que ocorrem a elaboração e a construção de análises organizacionais e sociais que fundamentam o entendimento da realidade no contexto organizacional. Hashimoto (2018), em um estudo teórico, refletiu sobre como um processo de escuta psicossociológica é capaz de relacionar as complexidades subjetivas individuais à compreensão da atividade produtiva no espaço do trabalho.

Nesse caso, a escuta é uma condição para entender o trabalhador, não somente no espaço profissional, mas em sua vida como um todo. Por meio da escuta, é possível começar um processo de orientação, “entrar em um universo conhecido e explorar o desconhecido” (HASHIMOTO, 2018).

Na sociologia, o interesse sobre a escuta esteve pautado na busca pelo entendimento de como o ouvinte recebe, interpreta a mensagem e responde a este estímulo. Alguns pesquisadores argumentam que o ato de escutar é limitado à recepção e decodificação (WOLVIN, 2005).

A sociologia da escuta estabelece, também, a relação da cultura com a escuta, como salienta Purdy (2000): “Culturas diferentes expressam a sua escuta de forma diferente...” (p. 65). Outros autores conectam o ato de escutar a outros elementos culturais como valores e regras culturais que moldam a escuta entre diferentes culturas, as variáveis culturais: valores, crenças, linguagem, códigos não verbais, significados compartilhados influenciam a compreensão e as tentativas dos ouvintes em reduzir as incertezas (PURDY, 2000).

Na Educação, Paulo Freire utilizava as rodas de conversa, chamadas de “Círculos de Cultura” para estabelecer momentos de fala e de escuta. Nesse movimento de escutar o outro, é possível se colocar em um outro lugar, o lugar daquele que deseja apreender com o outro. Ao escutar o outro, não há uma anulação de si mesmo, tampouco leva a um lugar de total

concordância sobre aquilo que é escutado. Ao escutar o outro, há a possibilidade de os indivíduos se colocarem no lugar deste, a partir do contexto, e, com isso, dialogar com as diferentes experiências de vida (FREIRE, 2015).

Assim, ao longo da história e em diferentes campos de estudos, a escuta tem sido um objeto de interesse e aparece como um recurso relevante e, muitas vezes, central, que influencia, diretamente, desde os tratamentos terapêuticos às experiências educacionais, demonstrando que não se trata, apenas, de um simples recurso biológico e sim, de um processo de construção e desconstrução de significados com potencial transformador.

3.2 A ESCUTA COMO TEMA DE INTERESSE NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Neste tópico apresenta-se como as pesquisas revelam a escuta no ambiente do trabalho e os diferentes tipos de escuta, seja como uma habilidade, parte do ambiente organizacional, um processo ou uma ferramenta de gestão.

Desde que a escuta vem sendo estudada no ambiente do trabalho, muitas definições diferentes da escuta surgiram. Contudo, há um consenso entre os pesquisadores de que a escuta é multidimensional, comportamental e não linear (COOPER, 1997) e contempla atenção, compreensão e aceitação, o que implica escutar sem julgamentos (ITZCHAKOV; GRAU, 2022).

Há mais de cinquenta anos, profissionais de negócios e alguns pesquisadores defendem a ideia de que a escuta eficaz é uma habilidade altamente desejável no ambiente do trabalho (ROGERS; ROTH LISBERGER, 1952; COOPER, 1997; FLYNN; VALIKOSKI, GRAU, 2008; REED; GOOLSBY; JOHNSTON 2016). Porém, as pesquisas empíricas sobre a escuta ainda são escassas (ITZCHAKOV; GRAU, 2022).

Em 1952, Carl Rogers escreveu um artigo que se tornou um clássico na Harvard Business Review, o autor teorizou sobre o quanto uma escuta empática, atenta e sem julgamentos permite ao orador relaxar e compartilhar sentimentos e pensamentos mais profundos, possibilitando ao indivíduo mergulhar mais fundo nas suas crenças e pressupostos, descobrindo novos *insights* sobre si mesmo. Ainda nos anos de 1950, Broadbent (1958) introduziu, pela primeira vez, modelos de processamento de informação humana por meio da escuta (ROGERS; ROETH LISBERGER, 1952).

Mais tarde, em 1983, Hunt e Cusella realizaram uma pesquisa com uma amostra aleatória com 250 empresas, listadas na edição de 1980 da Fortune 500 das maiores empresas industriais dos Estados Unidos. Os pesquisadores enviaram um questionário ao “Gerente de

Treinamento e Educação”. Os resultados mostraram que os “Gerentes de Treinamento e Educação” acreditavam que escutar mal era um dos problemas mais relevantes enfrentados nas empresas e que levava a ineficiência e baixa produtividade. Entre as causas dos problemas de escuta, foram percebidos: 1. Falta de *feedback* sobre habilidades de escuta; 2. Falta de conhecimento, 3. Falta de abertura na organização, desencorajando a escuta eficaz, 4. Falta de motivação dos funcionários para praticar escuta eficaz. Quando os autores do estudo analisaram respostas abertas, ficou mais evidente o quanto a escuta dentro da organização se mostrava uma atividade desafiadora. Para os respondentes da pesquisa, escutar foi classificado como mais problemático durante: 1. Reuniões, 2. Avaliações de Desempenho, 3. Comunicação entre o superior e subordinado (HUNT; CUSELLA, 1983).

Na perspectiva do comportamento, Floyd (2010) descreve alguns comportamentos que engajam no diálogo com o outro: (1) genuinidade; (2) compreensão empática precisa; (3) consideração positiva incondicional; (4) presença; (5) espírito de igualdade mútua; e (6) clima psicológico de apoio. Dessa forma, o ouvinte tem um papel comportamental ativo, pois deve estar comprometido com o resultado da comunicação. A escuta é uma ação multifacetada que engloba variáveis cognitivas, comportamentais e elementos circunstanciais neste processo.

Além dos interesses em compreender a escuta como uma habilidade ou comportamento dentro do contexto do trabalho, há todo um campo de estudos sobre a escuta organizacional, que busca compreender como a relevância e as implicações da escuta dentro da estrutura corporativa.

Procurando encontrar a resposta para a seguinte questão: o que significa escutar no ambiente empresarial? Lewis e Reinsch (1988) realizaram uma pesquisa usando a metodologia de incidentes críticos, buscando minimizar a influência das definições acadêmicas sobre escuta. O resultado apontou para uma definição da escuta no ambiente dos negócios que é um conjunto de atividades que se relacionam entre si e incluem atenção, comportamento não verbal, comportamento verbal, atitudes percebidas, memória e respostas comportamentais.

Nos anos de 1990, as pesquisas passaram a relacionar, de maneira mais direta, a escuta com a eficácia da liderança (JOHNSON; BECHLER, 1998) e com a performance individual no ambiente de trabalho (HAAS; ARNOLD, 1995). Contudo, pesquisas sobre escuta nas organizações e sobre como ela pode influenciar os processos de aprendizagem, ainda, são incipientes.

Nos estudos sobre escuta relacionada com o trabalho, observa-se que a escuta pode ser analisada com base em diferentes dimensões (PURDY, 2010; CASSONE, 2014): (a) escuta

passiva versus ativa, (b) escuta crítica versus passiva, (c) escuta redutiva versus expansiva. Cada uma dessas dimensões explora como a escuta pode ajudar e contribuir para os relacionamentos.

- (a) Escuta passiva *versus* ativa – A dimensão de escuta passiva *versus* ativa descreve o nível de atenção concentrada e envolvida, presente ou ausente na escuta. Exemplos de escuta passiva incluem escuta apreciativa para diversão, como quanto à música, poesia, performances ou som ambiente além da concentração engajada (PURDY, 2010).
- (b) Escuta crítica *versus* passiva – A escuta crítica permite que ouvinte realize julgamentos para comparar e determinar os valores, qualidade e validade das informações recebidas. A escuta crítica ocorre a partir da escuta apreciativa que resulta em maior consciência e um nível mais apurado daquilo que foi ouvido.
- (c) Escuta redutiva *versus* expansiva – As informações recebidas são julgadas de imediato, servindo à utilidade na realização de determinados objetivos pessoais ou organizacionais. A eficiência associada à escuta redutiva impede a exploração de novas ideias e informações irrelevantes são descartadas (CASSONE, 2014).

Fundamentalmente, escutar é um processo de extração. Conscientemente ou não, concentra-se parte da informação recebida, excluindo, assim, o que é irrelevante (PURDY, 2010). Ainda em relação aos estudos da escuta relativos ao contexto do trabalho, emergiu o interesse por estudos empíricos que investigaram a escuta como uma competência e sua efetividade, operacionalizando o conceito de escutar em modelos que fossem capazes de identificar determinadas ações e comportamentos que pudessem ser observados, aprendidos e aplicados (BROWNELL, 1994).

Brownell desenvolveu um modelo focado em comportamento, mas também com uma abordagem mais intuitiva, conhecido pelo acrônimo H-U-R-I-E-R que contempla seis componentes que fazem parte de uma escuta efetiva: *Hearing*, *Understanding*, *Remembering*, *Interpreting*, *Evaluating*, *Responding* (BROWNELL, 1994).

- *Hearing* – relacionado a concentração e atenção à mensagem;
- *Understanding* – compreensão literal da mensagem;
- *Remembering* – capacidade de lembrar a mensagem e agir sobre;
- *Interpreting* – sensibilidade aos não verbal e contextual aspectos da mensagem;
- *Evaluating* - avaliação lógica do valor da mensagem;
- *Responding* – seleção de uma resposta apropriada de acordo com o que foi escutado.

Muitas vezes a escuta é conceituada como uma habilidade, atributo ou atitude que ocorre dentro de determinado contexto. Gilchrist e Van Hoveen (1994) avançaram nessa ideia, propondo que a escuta é uma característica do contexto ou característica da cultura organizacional e reflete o valor que os funcionários atribuem a esse atributo.

Outros pesquisadores se preocuparam em refletir sobre os impactos dos fatores pessoais na alta subjetividade do comportamento da comunicação, examinando como a personalidade ou predisposições individuais poderiam interferir e maneiras diferentes de escutar. Em 1996 Wolvin e Coakley explicaram como ocorre o processo da escuta: (a) receber mensagens verbais e não verbais, (b) dar atenção as mensagens, (c) atribuir significados para as mensagens por meio de interpretações baseadas em pressupostos pessoais e contextos culturais (CASSONE, 2014).

Seus achados indicaram que as pessoas podem ter certas preferências habituadas por escuta orientada para a ação, tempo, pessoas ou conteúdo, gerando outras investigações como foco em identificar outras condições prévias e relacionais fatores que pudessem afetar essas preferências de escuta, como empatia e conversação sensibilidade. Nesse contexto a empatia tem sido examinada dentro de um papel central para a construção do relacionamento com os outros (CASSONE, 2014).

Os estudos sobre a escuta dentro das organizações revelam que há interesse aplicações bastante variadas, como a escuta ativa no ambiente de trabalho pode criar um ambiente de cura e bem-estar (GRADY, 2011), a escuta ativa como uma habilidade crítica da liderança, contribuindo para a construção de relacionamentos mais fortes com suas equipes (WOLVIN, 2005) ou como uma habilidade comunicacional que contribui para persuasão, negociação e resolução de conflitos (AMES; MAISSEN; BROCKNER, 2012).

No início, os estudos sobre a escuta nas organizações focaram nesse ato como processamento de informações ou uma competência (BODIE et al., 2008), depois, muito da compreensão sobre a escuta no ambiente foi avançando ao longo do tempo, autores como Macnamara (2020), Adams et al. (2022), Itzhakov e Kluger (2018), Itzhakov e Grau (2022) têm discutido a escuta em contexto organizacional, assim como as implicações para a liderança, ampliando a compreensão de que a escuta atenta e eficaz pode ajudar a aumentar o envolvimento e a satisfação do funcionário, bem como, o compromisso organizacional, eficácia e eficiência do trabalho. Para que isso ocorra, é recomendado que os gestores sejam treinados em habilidades de escuta e encorajem uma cultura organizacional de escuta aberta e respeitosa.

Para Reed, Goolsby, Johnston (2016) a escuta é parte da cultura organizacional, segundo os autores, o ambiente de escuta ocorre quando os funcionários se comunicam e recebem

informações dentro de uma organização e pode afetar a identificação organizacional e comprometimento dos funcionários, pois quando os funcionários se sentem ouvidos e valorizados, tendem a ter uma maior lealdade e comprometimento com a empresa. Além disso, um ambiente de escuta positivo também pode ajudar a aumentar a compreensão e a cooperação entre os funcionários, levando a uma maior eficácia da equipe e resultados melhores para a empresa como um todo.

É importante que líderes e gerentes reconheçam a importância do ambiente de escuta e incentivem a comunicação aberta no trabalho que valorize as opiniões dos funcionários. A escuta pode ser compreendida como um elemento indispensável na liderança e na gestão de recursos humanos, estando nas pesquisas, *call centers*, monitoramento de mídias sociais, entretanto, em um aspecto instrumental, como um meio para atingir um resultado (REED; GOOLSBY; JOHNSTON, 2016).

Segundo Itzchakov e Kluger (2018), estudos apontam que os funcionários de uma empresa gastam em torno de 30% do tempo dedicado para a comunicação, escutando. Para os gerentes a habilidade de escutar é ainda mais relevante, as evidências mostram que os gestores gastam mais de 60% do seu tempo escutando. Contudo, apenas 25% do que é ouvido é compreendido.

A escuta de alta qualidade, atenta, empática e não julgadora pode moldar, positivamente, as atitudes dos falantes e contribuir para uma compreensão dialógica em que um fala e o outro escuta (e vice-versa), a fim de se observarem duas perspectivas diferentes e não unilaterais. Quando a empresa investe em treinamento, é possível observar redução nos níveis de ansiedade das pessoas e aumento na complexidade da atitude dos funcionários (ITZCHAKOV; KLUGER, 2018).

As pesquisas sobre escuta no trabalho revelam benefícios do comportamento de escuta na organização, como a satisfação dos funcionários, redução de burnout e aumento do desempenho dos funcionários, bem como a eficácia da organização como um todo e, por acreditar nesses efeitos positivos da escuta, muitas empresas, listadas na *Fortune 500*, declaram que oferecem treinamentos para seus funcionários em escuta (ITZCHAKOV; GRAU, 2022).

McCann, Barto e Goldman (2019) consideraram a escuta um ato intencional e é um componente essencial para qualquer profissional. Para eles, a escuta acontece em seis diferentes níveis, de acordo com o nível de interação daquele que escuta, conforme o quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Diferentes Níveis da Escuta

| | |
|-------------------|--|
| Escuta Profunda | A escuta profunda é uma experiência de corpo inteiro em que o ouvinte escuta com seus olhos, ouvidos, mente e coração (Murphy, 2019). Requer um conjunto de curiosidade, interesse e presença com foco na compreensão da perspectiva do falante, sem julgar ou avaliar seus pensamentos e ações (ADAMS et al., 2022) |
| Escuta Empática | Estende-se além da escuta ativa, para exigir uma escuta sem julgamento – para sair do próprio própria perspectiva e expressar empatia pelo orador. |
| Escuta Ativa | O ouvinte faz perguntas de sondagem e reflete suas interpretações de volta para o falante para melhor entender o conteúdo da mensagem do orador, emoções e conclusões sendo retirou. A escuta ativa é tanto para o ouvinte quanto para o falante para garantir que o falante se sinta ouvida e que a mensagem seja ouvida como pretendido. |
| Escuta Atenta | Orador é ouvido com avidez para a própria compreensão do ouvinte, fazendo perguntas abertas para buscar mais informações com o orador. |
| Escuta Seletiva | Prestando mais atenção em compreender apenas as frases de interesse ou preocupação para nós versus a mensagem completa. |
| Escuta Responsiva | Podemos responder com “um aceno de cabeça ou um ‘uh-huh’, mas não estamos prestando muita atenção e nosso nível de compreensão é mínimo. |
| Escuta Passiva | O mínimo de esforço - ouvir alguém falar, mas compreender o que é dito. |

Fonte: McCann, Barto e Goldman (2019); Murphy (2019); Adams et al. (2022).

O primeiro nível da escuta é a escuta passiva, que não apresenta uma ação ou esforço do ouvinte na direção de ir além de uma compreensão simples do que está sendo dito. A escuta responsiva apresenta uma certa interação entre ouvinte e falante, porém, ainda dentro de um nível de esforço baixo para as trocas, com mínimo esforço para a compreensão. Muitas vezes, durante a escuta passiva e responsiva, o conteúdo não é sequer compreendido, apenas são ouvidos os sons emitidos sem significado ou entendimento sobre o que é dito. A escuta seletiva foca, apenas, em aspectos que sejam mais interessantes ao ouvinte, sem o foco no entendimento ou compreensão de tudo que é escutado. As escutas atenta e ativa apresentam um nível de interação mais participativo entre narrador e ouvinte; na escuta atenta, há um interesse ativo para escutar e fazer perguntas para apoiar a compreensão. Na escuta ativa, além do interesse em compreender, há a preocupação do ouvinte em demonstrar que o outro é ouvido. A escuta empática é uma escuta sem julgamentos ou precipitações no entendimento da mensagem, o ouvinte está aberto a sair da sua própria perspectiva para entender a perspectiva do outro (MC CANN; BARTO; GOLDMAN, 2019).

Apesar de sua relevância, a escutar é uma ferramenta que tem sido negligenciada no ambiente empresarial, escutar com foco na outra pessoa, estar presente com o telefone e *notebooks* desligados e uma atenção plena no conteúdo que está sendo ouvido parece ser o grande desafio dos últimos tempos (DAIMLER, 2016).

Além disso, a escuta tem sido pouco estudada no desenvolvimento gerencial nas organizações. Segundo Macnamara (2019), estudar a escuta na esfera organizacional é

relevante por três motivos: 1. Desde os anos 1980, já é sabido que as organizações são construídas pela comunicação; 2. As empresas desempenham um papel central e influente na sociedade contemporânea e diariamente, as pessoas interagem e dependem das empresas de vários tipos; 3. Escutar garante análise mais crítica.

Escutar é visto como algo essencial em diferentes áreas de atuação nas organizações, desde o *marketing* até novas práticas de gestão orientadas para a empatia, coleta e resposta aos *feedbacks*. (MACNAMARA, 2019). Contudo, pesquisas revelam que a escuta é pouco desenvolvida no sentido da diversidade das vozes corporativas: a voz dos clientes, dos funcionários e os *stakeholders*. Escutar no ambiente do trabalho é desafiador, em contrapartida, quando é realizada de maneira eficaz, oferece oportunidades e benefícios não somente no âmbito comportamental como no âmbito financeiro (MACNAMARA, 2020).

Na perspectiva da liderança, alguns estudos têm relacionado a escuta com a liderança transformacional. Segundo os autores, a liderança transformacional contribui para a criação de um ambiente de trabalho em que os empregados se sintam valorizados e encorajados a apresentar ideias, pois acreditam que serão ouvidos (DUAN et al., 2017) e líderes transformacionais que se engajam em práticas de escuta ativa e cuidadosa podem continuar a ser eficazes, mesmo em um ambiente virtual (SALTER et al., 2010).

A liderança transformacional busca inspirar e motivar as pessoas a alcançar seus objetivos individuais e coletivos, promovendo uma mudança positiva e significativa em suas vidas. Isso envolve a criação de uma visão clara e convincente, o estabelecimento de metas desafiadoras e a oferta de *feedback* constante e suporte para atingir essas metas. Em um ambiente virtual, a liderança transformacional pode ser ainda mais importante para manter a equipe engajada e produtiva, mesmo em um cenário de distanciamento físico (LOYLESS, 2023).

Novas discussões surgem a comunicação e a escuta no trabalho, sobretudo em um mundo pós-pandêmico que demandou mudanças profundas na maneira como as pessoas se relacionam com o trabalho. Um dos aprendizados desse período pandêmico é o papel relevante que a escuta ocupa e desempenha na produtividade.

Itzhakov e Grau (2022) apontam para a importância de escutar tanto para funcionários, gerentes e a organização como um todo em virtude dos benefícios observados para a empresa, como melhora no desempenho, satisfação e comprometimento com o trabalho. Os autores chamam a atenção para um outro tipo de escuta que surge no mundo após a pandemia do COVID-19; a escuta virtual, ou seja, a escuta realizada em um outro contexto, no ambiente virtual.

Os estudos de Ramana e Krishna (2022), em seu estudo com o objetivo de compreender as implicações sobre comunicação e funções gerenciais com o trabalho remoto, revelam o maior problema com o trabalho remoto é a falta da comunicação informal que acontece nos corredores, refeitórios ou estacionamento. Deixar de escutar e falar sobre a vida pessoal ou trocar notícias sobre o negócio enfraquece as relações e os vínculos interpessoais. Segundo as autoras, quando as interações sociais diminuem, exaustão e esgotamento emocional aumentam.

As interações à distância introduzem um certo nível de incerteza nas comunicações, em muitos casos, não é mais possível contar com as expressões não verbais para auxiliar o entendimento das informações e a capacidade das pessoas formarem relacionamentos entre as equipes. Por isso, líderes e empresas precisam investir em ações ou treinamentos para desenvolver a habilidade de escuta de seus funcionários (ITZCHAKOV; GRAU, 2022).

Algumas pesquisas consideram a comunicação como um elemento chave para se ter sucesso no ambiente de trabalho pós-pandemia, especialmente com a crescente adoção do trabalho remoto e colaboração virtual. A escuta ativa auxilia a comunicação clara e colaborativa. Em um contexto de trabalho remoto ou híbrido, a comunicação não é, apenas, sobre a transmissão de informações, é sobre a construção de relacionamentos e a criação de uma cultura de equipe forte e coesa (MATHUR; AWASTHI, 2023).

Como muitos empregados estão trabalhando remotamente ou de maneira híbrida, as empresas precisarão encontrar maneiras de se comunicar de maneira clara e eficaz para garantir que todos estejam alinhados e mantenham a colaboração. Dessa forma, a escuta é crucial para identificar problemas e preocupações dos funcionários e garantir que as soluções para esses problemas sejam implementadas (KANE, 2021).

Por isso, faz sentido considerar um tipo de escuta que vá além das escutas ativas ou atentas, capaz de proporcionar relações mais empáticas, e que permita que as pessoas ampliem a sua capacidade de compreensão sobre as situações ou desafios, podendo ajustar suas ações de acordo com as necessidades das equipes neste mundo pós pandêmico.

Nesse sentido, a seguir apresenta-se os conceitos sobre a escuta transformadora encontrados na literatura e os meios que podem fomentar esse tipo específico de escuta nas empresas.

3.3 A ESCUTA TRANSFORMADORA NO AMBIENTE EMPRESARIAL

Esta seção pretende trazer as ideias que envolvem a Escuta Transformadora (ET) no ambiente empresarial, mapeadas na literatura, considerando-a como em um nível mais profundo

da escuta dentro do contexto do trabalho, atuando como gatilho para Aprendizagem Transformadora.

Conforme dito anteriormente, o contexto mundial é conduzido por mudanças significativas e aceleradas que tem levado as pessoas a questionarem a si e aos outros (SCHWAB, 2016). Globalização, competitividade e a agilidade tão desejada nos mercados refletem os comportamentos das pessoas dentro e fora das organizações, que, muitas vezes, privilegiam o agir em detrimento do ouvir (AKGÜN et al., 2014; MIR, 2019; ITZCHAKOV; KLUGER, 2018). Diante desse cenário, a Aprendizagem Transformadora pode criar oportunidades para que as pessoas sejam agentes de mudanças, no sentido de gerar conexões e relacionamentos que estejam pautados em reflexão, escuta, justiça social e equidade (ANDERSON SATHE et al., 2022).

A escuta como recurso para mudanças tem sido observada em diferentes campos de conhecimento, por exemplo, quando Freud revolucionou o tratamento terapêutico propondo que os pacientes fossem ouvidos (FREUD, 1969) ou então quando Paulo Freire criou os Círculos de Cultura para que as pessoas pudessem compartilhar histórias e ouvirem umas às outras (FREIRE, 2015).

No ambiente organizacional, escutar é uma competência individual que envolve os aspectos cognitivos, comportamentais e afetivos. Para que um gestor escute alguém, é necessário: 1. Conhecimento sobre algo (cognitivo), 2. O engajamento para realizar o ato de escutar (comportamento) e 3. O interesse pelo outro que leve a uma vontade genuína de escutá-lo (afetivo). Do ponto de vista estratégico, a escuta é um elemento indispensável que contribui para tomada de decisão, desenvolvimento das pessoas, implementação de processos e políticas (NEILL; BOWEN, 2021). Estudos (REED, 2014; MACNAMARA, 2020) encontraram conexão entre os níveis de comprometimento, satisfação e retenção com a escuta.

Embora a escuta tenha sido um fenômeno estudado há bastante tempo, no entanto, são muito recentes os estudos que explorem o seu potencial transformador, e a exploração desse potencial em experiências práticas para o estímulo à reflexão crítica e ao desenvolvimento de pessoas pautada nos pressupostos da Aprendizagem Transformadora, nem tanto.

Na revisão de literatura desta pesquisa, observou-se que o constructo Escuta Transformadora aparece, pela primeira vez, em um grupo de estudos denominado *Transformative Listening Collaborative* que propõem estudo da escuta transformadora em contextos educacionais de adultos. Esse grupo de estudos desenvolveu um Protocolo de Escuta Transformadora e, a partir da sua aplicação em diferentes contextos, compreendeu que a escuta é incorporada, relacional, intersubjetiva e aprendida pela cultura. Escutar por meio do diálogo

cria um terceiro espaço para conexão e potencial de aprendizado transformador (ANDERSON SATHE et al., 2022).

Pensando no aspecto comportamental, a Escuta Transformadora pode ser considerada uma *soft skills*, pois, de acordo com Sharma (2018), toda *soft skill* é parte inerente do indivíduo, representando as habilidades necessárias à sobrevivência humana: habilidade de comunicação, relacionamento interpessoal, inteligência emocional, trabalho em equipe, negociação, gerenciamento de tempo e, inclusive, etiqueta comercial, uma habilidade desenvolvida ao longo da sua trajetória de vida, ou, ainda, uma mistura desses dois elementos.

Aplicada ao nível dialógico, a escuta transformadora pode criar a compreensão dos cenários e ressignificar as realidades organizacionais (SWART, 2013). Nesse sentido, ela pode ser considerada um elemento capaz de desencadear um dilema desorientador e, a partir disso, iniciar o processo de aprendizagem transformadora proposto por Mezirow.

O ato de escutar o outro pode ser um recurso fundamental para permitir que as pessoas encontrem sua voz dentro e fora das organizações, gerando conexões autênticas e verdadeiras com as outras pessoas e, ao mesmo tempo, gerando novos significados individuais ou coletivos que levem à transformação (ANDERSON SATHE et al., 2022).

Artigos mais recentes caminham na direção de investigar a percepção sobre a escuta e seus efeitos na satisfação dos funcionários e na produtividade. Embora não utilizem o constructo escuta transformadora, são relevantes pois analisam a escuta como uma ferramenta de transformação e mudança organizacional.

É o caso do artigo *Listening is Listening: Employees' Perception of Listening as a Holistic Phenomenon* (LIPETZ; KLUGER; BODIE, 2020). Nesse texto os autores argumentam que a escuta é um fenômeno holístico que envolve não apenas a audição, mas também a compreensão, empatia e ação. Os autores conduziram três estudos com diferentes funcionários de várias indústrias para entender suas percepções sobre a escuta. O estudo descobriu que os funcionários valorizam a escuta como uma forma de construir confiança, melhorar a comunicação e aumentar a satisfação no trabalho, destacando a importância de criar uma cultura de escuta no ambiente de trabalho, onde os funcionários se sintam ouvidos e valorizados. Os autores sugerem que as organizações podem melhorar a escuta fornecendo treinamento, criando oportunidades para *feedback* e modelando bons comportamentos de escuta a partir da liderança.

Outro exemplo de artigo que traz à tona a perspectiva transformacional da escuta é o *The power of listening in helping people change*, publicado na Harvard Business Review em 2018. Itzhakov e Kluger destacam a importância da escuta para a facilitação da aprendizagem transformadora. Os autores argumentam que a escuta eficaz envolve estar presente, atento e não

julgador, e que pode ajudar os indivíduos a obter novas perspectivas, desafiar suas suposições e desenvolver novas visões. Eles sugerem que a escuta é uma ferramenta poderosa para auxiliar as pessoas a mudar porque cria um ambiente seguro e de apoio para que os indivíduos possam explorar seus pensamentos e sentimentos. Os autores concluem que a escuta é uma habilidade crítica para qualquer pessoa que queira facilitar a aprendizagem transformadora e que pode ter um impacto profundo em indivíduos e organizações.

No artigo *Transformative Leadership Conversation: Toward a Conceptualization and Theory of Action for Educational Leaders* (ADAMS et al., 2022), busca-se desenvolver uma Teoria de Ação para líderes educacionais com base em conversas transformadoras. Os autores argumentam que a liderança transformadora envolve a construção de relacionamentos autênticos e a criação de um ambiente de confiança e respeito mútuo, por meio de um processo dialógico. Eles propõem um modelo de conversa transformadora que inclui quatro elementos: escuta ativa, reflexão crítica, diálogo autêntico e ação colaborativa. Os autores, também, discutem a importância da liderança transformacional para a promoção da justiça social e equidade na educação. Eles concluem que a conversa transformadora pode ser uma ferramenta poderosa para líderes educacionais que buscam criar mudanças significativas e duradouras em suas comunidades.

A Escuta Transformadora é um outro nível de escuta, uma jornada dialógica que permite ao narrador e ouvinte acessarem seus quadros de referências e esquema de significados individuais, revisando suas perspectivas, projetando novas possibilidades sobre o agir ou pensar, a partir de um nível reflexivo mais profundo. Ao trocarem suas experiências por meio da narrativa e escuta, é possível que ambos alcancem outro nível de entendimento sobre seus próprios pressupostos. E ao narrador, ao se sentir acolhido e escutado profundamente, sentirá segurança e poderá descobrir *insights* sobre si (ROGERS; ROETHLISBERGER, 1952).

Como resultado, os indivíduos que praticarem a escuta transformadora em contexto organizacional poderão aprimorar suas práticas profissionais e desenvolver novas habilidades. Nesse sentido, nesta tese, propõe-se uma taxonomia da escuta, demonstrando com os diferentes níveis de escuta podem ser experienciados, conforme o quadro 3.

Quadro 3 – Taxonomia da Escuta

| | |
|------------------------------|---|
| Escuta Transformadora | A escuta transformadora é incorporada, relacional, intersubjetiva e aprendida pela cultura. Criam conexões autênticas e verdadeiras com as outras pessoas e ao mesmo tempo, gera novos significados individuais ou coletivos que levem a transformação (ANDERSON SATHE et al, 2022) |
| Escuta Profunda | A escuta profunda é uma experiência de corpo inteiro em que o ouvinte escuta com seus olhos, ouvidos, mente e coração (Murphy, 2019). Requer um conjunto de curiosidade, interesse e presença com foco na compreensão da perspectiva do falante, sem julgar ou avaliar seus pensamentos e ações (ADAMS et al., 2022) |
| Escuta Empática | Estende-se além da escuta ativa, para exigir uma escuta sem julgamento – para sair do próprio própria perspectiva e expressar empatia pelo orador. |
| Escuta Ativa | O ouvinte faz perguntas de sondagem e reflete suas interpretações de volta para o falante para melhor entender o conteúdo da mensagem do orador, emoções e conclusões sendo retirou.A escuta ativa é tanto para o ouvinte quanto para o falante para garantir que o falante se sinta ouvida e que a mensagem seja ouvida como pretendido. |
| Escuta Atenta | Orador é ouvido com avidez para a própria compreensão do ouvinte, fazendo perguntas abertas para buscar mais informações com o orador. |
| Escuta Seletiva | Prestando mais atenção em compreender apenas as frases de interesse ou preocupação para nós versus a mensagem completa. |
| Escuta Responsiva | Podemos responder com “um aceno de cabeça ou um ‘uh-huh’, mas não estamos prestando muita atenção e nosso nível de compreensão é mínimo. |
| Escuta Passiva | O mínimo de esforço - ouvir alguém falar, mas compreender o que é dito. |

Fonte: Adaptada de McCann, Barto e Goldman (2019); Murphy (2019); Adams et al (2022); Anderson Sathe et al., (2022).

A Escuta Transformadora pode ser exercida no contexto do trabalho, mas não ocorrerá se não houve estímulos para isso. Na rotina empresarial cada vez mais acelerada, e em relação à maneira pela qual os indivíduos reagem a essa velocidade, não há espaço para escutar o outro em um nível mais profundo.

Assim, neste trabalho, a Escuta Transformadora é compreendida como uma habilidade que pode ser desenvolvida e estimulada, sua ocorrência depende de espaços dialógicos, seguros e confiáveis e sua prática gera conexões verdadeiras e autênticas entre as pessoas, permitindo que narrador e ouvinte acessem seus quadros de referências e esquema de significados, gerando maleabilidade nas estruturas relacionadas às crenças, pressupostos, valores e perspectivas de significados, projetando novas formas de agir e pensar e, por isso, tem potencial para promover um aprendizado transformador.

Contudo, é desafiador criar espaços reflexivos e dialógicos nas empresas que permitam que os indivíduos saiam do automático e vivenciem uma experiência de escuta como promotora de mudanças, sendo um gatilho para a aprendizagem transformadora. Neste trabalho, pretende-se, portanto, explorar como essa dinâmica ocorre no ambiente do trabalho, a partir de um

estímulo em favor da Escuta Transformadora. Na próxima sessão, serão tratados os meios para fomentar a Escuta Transformadora nas Organizações.

3.4 OS MEIOS PARA FOMENTAR A ESCUTA TRANSFORMADORA NO AMBIENTE EMPRESARIAL

3.4.1 *Storytelling*

As histórias compartilhadas contribuem para que os indivíduos possam dar sentido às experiências e ao mundo ao seu redor (MCCANN; BARTO; GOLDMAN, 2019). Considerando as histórias como parte da nossa existência humana, quanto mais uma pessoa viver e experimentar situações na vida, mais histórias terá para contar e compartilhar com outras pessoas.

Nos grupos sociais, as histórias podem evocar humor, fornecer advertências sobre algo que é bom ou ruim e dividir conhecimento, mas, de qualquer forma, as histórias que os indivíduos contam sobre suas experiências refletem o que são e o que pensam (CAMINOTTI; GRAY, 2012).

As histórias contribuem para transmitir informações e conhecimentos, permitindo que os agentes organizacionais tenham uma compreensão mais clara da cultura organizacional, contribuindo para a coesão do grupo e relacionamentos com mais qualidade (CAMINOTTI; GRAY, 2012). *Storytelling* nas organizações pode persuadir as pessoas a mudarem e contribuir para que as pessoas se mantenham unidas, criando uma comunidade de prática no local de trabalho (BROWN et al., 2005 p. 62). Há tipos de histórias que podem ser contadas no contexto corporativo. Caminotti e Gray (2012) apontam três tipos: (a) experiências; (b) role play e (c) estudos de caso.

- (a) Experiências – a andragogia coloca as experiências individuais no centro da sua teoria e suas técnicas, métodos se voltam para explorar essas experiências que serão manifestadas em discussões em grupos, simulações, resolução de problemas entre outros. Ao compartilhar suas experiências, adultos se tornam mais ativos no processo de aprendizagem.
- (b) *Role Play* – é um tipo de atividade voltada para aprendizagem que permite aos participantes simularem ou encenarem um evento real que remete a uma situação vivenciada no dia a dia da empresa. É uma dramatização que fornece aos atores

habilidades e novos conhecimentos ao estimular a compreensão de si mesmo e de seu comportamento.

- (c) Estudo de caso – contribui para a aprendizagem elaborativa ao criar uma atmosfera de interação entre os participantes dentro de uma dimensão realista das situações que podem ser experimentadas no cotidiano, além de estimular o envolvimento mais ativo no processo de aprendizagem.

As experiências vividas individual ou coletivamente permanecem. O tempo e a troca por meio das histórias permitem que novos elementos e significados sejam agregados à essas experiências, sendo possível compreendê-las de maneira diferente, reinterpretá-las ao serem contadas em diferentes contextos. A capacidade de contar histórias aumenta a capacidade de direcionar emoções e criar espaços mais humanizados (WELCH et.al, 2020).

As histórias podem ajudar tanto aquele que ouve a história quanto aquele que conta a história. As pessoas, ao serem escutadas, trazem à tona questionamentos e suposições e começam a refletir mais criticamente.

Tyler e Swartz (2012) apresentam o *story listening* como um tipo de escuta que cria espaço para o cuidado, a confiança e a compaixão. Esse espaço permite que os indivíduos troquem entre si experiências, validando, afirmando e refletindo sobre si e o outro.

Ao praticar a escuta, as pessoas mergulham na sua própria experiência transformadora, reconhecendo novas opções para novos papéis, outras possibilidades para agir e pensar, permitindo que cada um possa revisar seus planos (CAMINOTTI; GRAY, 2012).

3.4.2 Diálogos reflexivos

Os estudos sobre mudança e práticas de mudanças organizacionais têm utilizado abordagens voltadas para o diálogo. Inúmeras ideias e condutas voltadas para o desenvolvimento organizacional a partir de eventos dialógicos têm sido estudadas. Não se trata, apenas, de ter boas conversas dentro da empresa, mas criar estrutura dentro das empresas por meio do diálogo que possam ajudar líderes e empresas a enfrentarem desafios adaptativos e gerar transformações (BUSHE; MARSHAK, 2016).

Nesse sentido, o diálogo reflexivo tem sido discutido por diversos autores no âmbito educacional e sobre como é possível aprimorar a prática profissional. Os estudos sobre aprendizagem profissional consideram o diálogo reflexivo como um elemento relevante que permite acessar crenças, normas e valores de um determinado grupo social. No ambiente do

trabalho, o diálogo reflexivo é entendido como uma técnica para desenvolver competências para a solução prática de problemas profissionais (DOGAN; YURTSEVEN; TATIK, 2019).

Os diálogos e as conversas fazem parte da rotina organizacional, pois as interações sociais estão presentes nesse ambiente e são necessários para as inúmeras transferências de informações, alinhamentos, disseminação das estratégias, análise situacionais, resolução de problemas e *feedbacks*, assim como pelo seu sentido coletivo de aprendizado e reflexão (DITTRICH; GUÉRARD; SEIDL, 2016).

Porém, um diálogo não é, necessariamente, um diálogo reflexivo. Essa distinção está relacionada à função; um diálogo reflexivo tem a objetivo de permitir que os indivíduos analisem e compartilhem pensamentos e sentimentos sobre eventos anteriores, refletindo sobre si com base nas reações e interações com os outros, promovendo diferentes entendimento sobre a realidade organizacional (GRAY, 2007).

Os diálogos reflexivos proporcionam um aumento da consciência que permite ao indivíduo refletir sobre si ao expor para os outros as situações ou incidentes. O mesmo ocorre quando o indivíduo ouve as narrativas dos outros que também permitem uma reflexão sobre suas crenças ou atitudes no trabalho. E esse movimento de interação dialógica promove o desenvolvimento de competências (SANDBERG; TAGARMA, 2007).

Neste trabalho, os diálogos reflexivos foram realizados em Rodas de Conversas Reflexivas, consideradas como um espaço para a promoção de desenvolvimento dos líderes, com ênfase na Escuta Transformadora, permitindo que, nesse espaço, dentro da empresa, haja a possibilidade de reflexão sobre as práticas gerenciais por meio da escuta, diálogo e reflexão.

3.4.3 Incidentes Críticos

O uso de Incidentes Críticos tem sido realizado há bastante tempo nos estudos das práticas educacionais e nos estudos sobre o desenvolvimento profissional dos professores (PANADERO, 2014). Na literatura, o termo “incidente crítico” tem diferentes definições. Segundo Tripp (2005) um incidente crítico é algum evento ou situação que marcou uma mudança na vida de alguém ou na instituição e esse evento pode produzir diferentes reações e atribuição de significados.

Os Incidentes Críticos foram utilizados como uma técnica para aprimoramento da prática profissional. Em 1941, o Dr. John C. Flanagan fez uso dos Incidentes Críticos para desenvolver procedimentos e determinar as exigências críticas no desempenho de uma tarefa. (PRESKILL, 1996). Os estudos sobre treinamento transcultural indicam que a técnica de

incidentes críticos é uma das mais pesquisadas e atua como um meio para meios para aumentar a consciência e a compreensão das atitudes humanas, expectativas e comportamentos. Uma oportunidade educacional para aumentar a compreensão e a conscientização sobre a comunicação intercultural, melhorando a sua capacidade de se comunicar efetivamente com pessoas de diferentes grupos culturais (TRAN; ADMIRAAL; SAAB, 2020).

No senso comum, incidentes críticos são classificados como erros, mas, de fato, é um método que pode levar o indivíduo ou um grupo em um nível mais profundo de reflexão, permitindo dissecar, refletir, aprender e agir, promovendo a aprendizagem por meio da reflexão (GRAY, 2007).

Kember et al. (2008) traz as seguintes características que determinam um evento como um incidente crítico: a. qualquer incidente que não fosse rotineiro e apresentasse um problema que exigisse uma decisão; b. uma situação que exigiu improvisação, alteração de procedimento ou inovação; c. algo emocionalmente, fisicamente ou mentalmente exigente de alguma forma.

Nesta tese, os incidentes críticos são como elemento que impulsiona os diálogos reflexivos, pois, por meio dos incidentes críticos, é possível estimular a reflexão sobre a ação, gerar um reconhecimento e consciência do que foi aprendido ao passar por determinada situação e será considerada as características de incidentes críticos definidas por Kember (2008).

Na próxima seção, será apresentada a proposta de um protocolo, denominado Protocolo de Escuta Transformadora com base em Incidentes Críticos (PETIC) que visa contribuir para a mediação e facilitação de programas de desenvolvimento, pautados nos pressupostos da Aprendizagem Transformadora, tendo a Escuta Transformadora como ponto central para o desenvolvimento comportamental desta investigação.

4 PROTOCOLO DE ESCUTA TRANSFORMADORA A PARTIR DE INCIDENTES CRÍTICOS

Criar um espaço dialógico e ao mesmo tempo reflexivo não é algo que ocorre nas empresas espontaneamente. Diante desse desafio, utilizar um protocolo como um recurso para fomentar a Escuta Transformadora pode ser uma ferramenta extremamente útil que permitirá que consultores, educadores corporativos, *HR Business Partners* e demais profissionais que atuam com a aprendizagem e desenvolvimento organizacional possam, por meio da utilização do protocolo, conduzir grupos de maneira reflexiva, estimulando o desenvolvimento da Escuta Transformadora e consequentemente, a Aprendizagem Transformadora. Pretendeu-se desenvolver nesta tese a análise desse potencial. Esta seção revela a trajetória para a adaptação do protocolo de Escuta Transformadora, desenvolvido por um grupo de pesquisadores para ser utilizando no ambiente empresarial.

4.1 O PRIMEIRO PROTOCOLO DE ESCUTA TRANSFORMADORA

Um grupo de estudiosos multidisciplinares e de diferentes países se uniram com o propósito de criar um processo contínuo para explorar a escuta como um espaço para a transformação. Com base nesse esforço coletivo, para continuar a compreender e investigar a escuta, criaram o *Transformative Listening Protocol* como um instrumento para promover um espaço seguro para escuta e gerar conexão.

O *Transformative Listening Protocol* desenvolvido pelo grupo de estudiosos globais, tem como objetivos:

melhorar a habilidade de escuta, promover o sentido profundo e gerar espaço contextualmente situados nos quais os participantes podem se conectar uns com os outros, compreender o outro e/ou aprender mais profundamente sobre si mesmo (ANDERSON SATHE et al., 2022).

O trabalho teve início em 2018 com a participação do grupo no subcomitê do Dia Internacional da Escuta para a 2018 Conferência de Aprendizagem e, a partir disso, passaram a atuar como um grupo colaborativo com diferentes experiências com aprendizagem e agregando valor aos estudos sobre a escuta.

O desenvolvimento do Protocolo de Escuta Transformadora é o resultado deste trabalho colaborativo relativo à escuta e à aprendizagem. O Protocolo utiliza o *storytelling* como o processo-chave para o desenvolvimento da escuta, e a Teoria da Aprendizagem Transformadora

como base teórica para seu desenvolvimento. O Protocolo oferece a oportunidade de criar um espaço de transformação, partindo do pressuposto de que a capacidade dos ouvintes e narradores, ao contarem as histórias, permitem gerar esclarecimentos, aprofundamentos e a geração de novos significados (ANDERSON SATHE et al., 2022).

O Protocolo de Escuta Transformadora foi construído com “melhorar as habilidades de compartilhamento e resposta a histórias em pares e em grupos” (ANDERSON SATHE et. al, 2022 p. 435). Esse protocolo contempla uma seção inicial para preparação das pessoas que irão escutar a história denominado: “Antes da História”, contendo 03 recomendações, e, posteriormente, uma nova seção: “Instruções para a Atividade de Escuta”, contendo perguntas orientadoras para o ouvinte apreciativo e o contador de histórias. Ao final, uma seção sobre Aprendizados e Compartilhamento das histórias. A seguir, apresenta-se o quadro 4 com o roteiro e as perguntas desenvolvidas para o Protocolo de Escuta Transformadora.

Quadro 4 – O Protocolo de Escuta Transformadora / Original

| |
|---|
| <p>Protocolo de Escuta Transformativa</p> <p>Esta atividade foi idealizada pelo Projeto Escuta Transformativa em conjunto com a Conferência Internacional de Aprendizagem Transformativa de 2018, <i>Building Transformative Community: Enacting Possibility in Today's Times</i>. É para melhorar habilidades de escuta apreciativa por meio de compartilhar e responder a histórias em pares e em grupos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Antes da História: Narrador e Ouvinte(s) <ol style="list-style-type: none"> a. Respire fundo e relaxe. b. Esteja totalmente presente na história e nas respostas do seu corpo. c. Ouça a história sem julgamento. 2. Instruções para a atividade de escuta. <ol style="list-style-type: none"> a. O Narrador: descreva uma experiência sua em três a cinco minutos: <ol style="list-style-type: none"> 1. O que e quem você viu? Ouvir? Cheiro? Sentir? Gosto? Senso? 2. O que aconteceu? 3. Como você se sentiu durante a experiência? Depois da experiência? 4. O que tornou essa experiência importante para você? b. O(s) Ouvinte(s) Apreciativo(s): ouça profundamente como se você estivesse lá: <ol style="list-style-type: none"> 1. O que e quem você vê? Ouvir? Cheiro? Sentir? Gosto? Senso? 2. O que você percebe que está acontecendo? |
|---|

3. O que você está sentindo? O que você percebe que o contador de histórias está sentindo? 4. Se sua mente divaga ou você quer fazer perguntas, volte a se concentrar na história.
- c. O(s) Ouvinte(s) Agradecido(s): depois da história, compartilhe em três a cinco minutos:
1. O que se destaca particularmente para você na história.
 2. Se ouvir desperta sentimentos ou memórias que você teve em suas próprias experiências.
 3. O que você aprecia sobre o compartilhamento deles.
- d. O Narrador: ouça o(s) ouvinte(s):
1. O(s) ouvinte(s) está(ão) entendendo você bem?
 2. Como os sentimentos do(s) ouvinte(s) são semelhantes ou diferentes dos seus?
 3. Que novos sentimentos ou significados estão surgindo para você?
- e. O contador de histórias: reflita e compartilhe o que você está sentindo ou aprendendo em três a cinco minutos:
1. O que você sentiu ou aprendeu quando estava na história?
 2. Os comentários do ouvinte estão levando a novos sentimentos? Percepções? Questões?
 3. Quais são as suas “recomendações”?
- f. O(s) Ouvinte(s) Apreciativo(s): ouça novamente o contador de histórias e outros ouvintes e compartilhar em três a cinco minutos:
1. Ouvir suas reflexões está levando você a novos sentimentos? Percepções? Questões?
 2. Quais são as suas “recomendações”?
- g. Todos: Depois, compartilhando novos sentimentos, percepções, histórias:
1. Você pode dialogar, por exemplo, compartilhar histórias semelhantes.
 2. Outra pessoa pode contar uma história diferente.
 3. Compartilhe reflexões sobre como esse processo ajudou você a contar histórias e ouvir mais efetivamente.
 4. Agradecer uns aos outros por compartilhar e ouvir.

Fonte: Extraída de ANDERSON SATHE et al., 2022 p. 435 (tradução livre).

O Protocolo passou a ser testado de maneira voluntária por estudantes, professores, treinadores, e facilitadores em diferentes contextos, workshops, salas de aulas, simpósios ou

conferências. A partir do momento que as pessoas se voluntariam para utilizar o protocolo, foram orientadas e preparadas para esta aplicação, como por exemplo, respirar e se conectar com o momento presente. Outro aspecto relevante sobre o processo de aplicação é a maneira como isso ocorre: em pares, definindo um tempo para que a história seja contada, a troca de papéis em determinado momento (o ouvinte passa a ser narrador e vice-versa) e o *feedback* final sobre os impactos que o uso do protocolo gerou em suas perspectivas de ouvir e contar histórias (ANDERSON SATHE et al., 2022).

As experiências do grupo continuam e seguem na direção de situar a escuta como um elemento essencial da aprendizagem transformadora, e é nesse sentido que o estudo desta tese orientou seus esforços ao propor uma versão adaptada do Protocolo de Escuta Transformadora com foco na Escuta e Aprendizagem Transformadora, o que será apresentado a seguir.

4.2 A ADAPTAÇÃO DO PROTOCOLO DE ESCUTA TRANSFORMADORA NO AMBIENTE EMPRESARIAL: A PRIMEIRA VERSÃO

Inicialmente, a intenção deste estudo era aplicar o Protocolo de Escuta Transformadora sem adaptações, apenas seguindo o processo e orientações desenvolvidas previamente pelo grupo de estudos sobre Escuta Transformadora. Esse instrumento serviu como inspiração para a criação de um Protocolo de Escuta Transformadora com base em Incidentes Críticos para ser utilizado dentro do ambiente empresarial.

O Protocolo de Escuta Transformadora foi utilizado em agosto de 2020, em uma sessão de treinamento *online* e síncrona pelo ZOOM (devido às condições impostas pela pandemia do COVID-19) e fazia parte de um Programa de Formação de Líderes realizado em uma empresa de grande porte do ramo segurador, com a necessidade de desenvolver um grupo de supervisores que apresentava dificuldades em gerenciar a equipe, entregar resultados. Além disso, segundo a diretoria da empresa, este grupo de gestores não sabia aplicar *feedback* corretamente ou em alguns casos, não faziam uso desse recurso como forma de desenvolvimento das pessoas. O grupo era composto por 20 supervisores.

Durante a aplicação, a pesquisadora atuou como facilitadora e utilizou o Protocolo da Escuta Transformadora como o roteiro para mediação e condução da atividade no grupo. Primeiramente, a facilitadora comunicou aos participantes que faria uma atividade para desenvolver a escuta e a informou a sua relevância para a comunicação. Os participantes foram divididos em duplas e receberam a orientação de que cada indivíduo teria de 10 a 15 minutos para contar ao outro uma experiência profissional ou alguma história de vida que julgassem importante.

Na volta para a sala principal do ZOOM, foi percebido que algumas duplas não se sentiram à vontade para compartilhar histórias e, simplesmente, conversaram sobre amenidades, falaram sobre outras pessoas e assuntos gerais do dia a dia. Apesar de serem pares e não terem relação de subordinação entre si, ficou evidente que algum outro estímulo seria necessário para permitir que as pessoas se sentissem confortáveis para falarem livremente sobre experiências e vivências.

Uma nova rodada de aplicação do protocolo foi realizada, no mesmo grupo, durante outra sessão de treinamento. Dessa vez, a facilitadora realizou uma alteração relativa à orientação para a atividade. Nesse momento eles não contariam qualquer história para o outro e sim alguma experiência relacionada com *feedback*, poderia ser um *feedback* recebido por algum gestor ou um *feedback* que eles tenham fornecido a um subordinado. E, como forma de facilitar a interação entre as pessoas e evitar que a conversa fosse desviada do seu propósito, a facilitadora entregou aos participantes um arquivo com o desenho do processo que seria exercitado na atividade que mostra o resumo das etapas do protocolo em quatro (04) etapas de aplicação, conforme o quadro 5:

1. Preparação que orientou os participantes a se colocarem no momento presente e se permitirem abrir o canal de comunicação para a escuta.
2. Comunicar a intenção da escuta que informava ao narrador que a atenção do ouvinte estaria focada nas suas palavras, nos seus sentimentos e em toda sua forma de expressão.
3. A contação da história foi a etapa em que as pessoas contavam suas experiências relacionadas ao *feedback*.
4. Os *insights* a partir da escuta demonstraram quais os *insights* surgiram após a realização dessa atividade.

Quadro 5 – Fases de aplicação do Protocolo de Escuta Transformadora – versão 1

| | |
|---|--|
| <p>Etapa 1: Preparação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respire fundo • Esteja presente • Não interrompa | <p>Etapa 2: Declare sua intenção</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoje estou aqui para te ouvir, toda minha atenção estará focada em você, nas suas palavras, nos seus sentimentos e em toda forma de expressão. |
| <p>Etapa 3: A História</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conte uma experiência marcante relacionada a sua jornada profissional, especificamente sobre Feedback. O que aconteceu? Como você se sentiu? Por que esta experiência foi importante? | <p>Etapa 4: Insights</p> <ul style="list-style-type: none"> • Você relembrou suas próprias experiências? Quais? A troca entre vocês geraram novos sentimentos? Insights? Quais foram os aprendizados? |

Fonte: elaborada pela autora.

Os supervisores novamente se reuniram em duplas nos *breakout rooms*, entretanto, ao retornarem para a sala principal, alguns supervisores se mostraram mais impactados pelas histórias que ouviram do que outros.

A história que ouvi foi sobre um *feedback* muito ruim que ela tinha recebido, que não foi construtivo e somente apontou os problemas e as falhas profissionais. Aquilo mexeu com a autoestima dela e não ajudou no seu desenvolvimento. Enquanto ela falava eu ficava lembrando de um *feedback* que eu tinha dado para uma funcionária e naquele dia eu não estava muito paciente, fui muito direto ao ponto e só apontei os problemas, fiquei pensando como aquela minha funcionária se sentiu depois e como eu preciso me preparar melhor para um *feedback*, porque isso mexe com a vida das pessoas (S1).

Outro supervisor ao terminar o encontro com a facilitadora, propôs a mesma atividade para alguns dos seus funcionários, se preparando e escutando com mais profundidade, e enviou o seguinte relato:

que experiência maravilhosa, foi transformador ouvir as pessoas que trabalham comigo sem julgamentos, consegui conhecer mais e cada um e isso me deu muito mais clareza para adaptar meu comportamento para o que eles precisam. Sensacional! (S2)

As narrativas dos supervisores revelaram o potencial transformador da escuta e forma animadoras no sentido de continuar na adaptação de um modelo que se adequasse às necessidades de desenvolvimento comportamental dentro das organizações.

Essas primeiras experiências de aplicação do protocolo revelaram algumas necessidades de adaptação para que o exercício de escutar, no ambiente corporativo, pudesse ser realizado

apesar das relações de poder e os constrangimentos existentes. E a partir dessa experiência ficou evidente que a aplicação do protocolo, em ambiente empresarial, necessitava de um direcionamento mais claro e específico sobre o que deveria ser escutado e o que deveria ser narrado. As histórias e narrativas individuais não deixariam de ocorrer. Contudo, elas necessitavam de um estímulo para que ocorressem e gerassem trocas e *insights* que permitissem a revisão de pressupostos ou mudança de significados.

Assim, uma nova versão do Protocolo de Escuta Transformadora foi desenvolvida, acrescentando os Incidentes Críticos como um contexto relevante para a ocorrência do *storytelling* e da escuta transformadora.

4.3 A SEGUNDA VERSÃO DO PROTOCOLO DE ESCUTA TRANSFORMADORA NO AMBIENTE EMPRESARIAL: A INSERÇÃO DOS INCIDENTES CRÍTICOS

Construir um protocolo a partir de um modelo existente, e adaptá-lo ao contexto empresarial, envolve não apenas reproduzir as mesmas seções e sim, revisar a relevância de cada etapa ou seção no contexto específico. Por isso, a segunda versão do protocolo considerou os Incidentes Críticos como um elemento relevante para nortear as narrativas das experiências dos participantes e está ancorada nos pressupostos da Aprendizagem Transformadora (CRANTON, 2006; TAYLOR, 2009; MEZIROW, 2014), nos estudos sobre Incidentes Críticos (KEMBER et al., 2008) e no Conceito da Escuta Transformadora.

A proposta do Protocolo de Escuta Transformadora, a partir de Incidentes Críticos (PETIC), tem como objetivos: 1. apoiar a facilitação e mediação de grupos nas empresas como foco na aprendizagem e desenvolvimento, 2. estimular o desenvolvimento da escuta como uma competência indispensável para as práticas profissionais, 3. criar um espaço de aprendizagem baseado na segurança, honestidade, diálogo e reflexão, 4. gerar conexão entre os indivíduos, 5. estimular a escuta como um gatilho para a aprendizagem transformadora.

Um aspecto relevante sobre o PETIC é o *layout* utilizado para dispor as informações e etapas para a realização da Escuta Transformadora. Essa disposição de informações foi inspirada no *Business Model Canvas*, mais conhecido como Canvas, ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios. Esse modelo foi escolhido porque facilita a identificação das etapas como um processo.

Em relação ao protocolo original, O protocolo de Escuta Transformadora, adaptado e proposto neste estudo, tem as seguintes alterações e inserções:

1. A primeira mudança é em relação ao formato, inspirado no modelo Canva que é utilizado para entender o modelo de negócios de uma empresa (QASTHARIN, 2016). Esse protocolo apresenta, de maneira estrutura, simples e fácil de entender as etapas envolvidas no processo de condução da escuta;

2. A seção “Antes da História” recebeu outro nome Preparação (antes de iniciar a escuta) e foi inserida uma nova etapa “Identificação de um Incidente Crítico”, na qual os participantes são orientados a identificarem uma situação que exigiu improvisação, alteração de procedimento ou inovação; algo emocional, física ou mentalmente exigente de alguma forma (KEMBER et al., 2008);

3. A seção “Instruções para a Atividade de Escuta” foi renomeada para “Aplicação (em duplas e pares) e as perguntas foram reorganizadas em dois blocos: a. Escutar a experiência de cada indivíduo com o Incidente Crítico e b. Perguntar para identificar crenças, valores, pressupostos;

4. Foi inserida uma seção: “Identificação dos Gatilhos para Aprendizagem Transformadora (após conclusão etapa 2)” que contempla perguntas para levantamento dos *Insights* após a experiência de escuta e outra para *o step back* conduzindo os participantes a darem um passo atrás para refletirem sobre novas formas de agir em situações semelhantes.

O protocolo original de Escuta Transformadora, desenvolvido pelo grupo de pesquisadores, contempla uma seção inicial para preparação das pessoas que escutarão a história denominado: “Antes da História”, contendo 03 recomendações, depois uma nova seção: “Instruções para a Atividade de Escuta”, contendo perguntas orientadoras para o ouvinte apreciativo e o contador de histórias.

O PETIC foi pensando como um recurso de apoio ao facilitador para guiar os participantes a um tipo de escuta mais profunda e transformadora. Pensando nisso, ele foi dividido em três macro etapas para a mediação e facilitação de grupos em programas de desenvolvimento da Escuta Transformadora: Planejamento, Aplicação e Identificação dos Gatilhos da Aprendizagem Transformadora.

A macro etapa Preparação é dividida em duas (02) etapas:

1. Preparação que consiste em preparar o ambiente e as pessoas para que seja seguro e apropriado para a atividade que será realizada e, ao mesmo tempo, preparar o facilitador ou mediador para que este esteja concentrado no momento presente, seguindo os seguintes passos:
 - a. Escolha um local adequado;
 - b. Garanta que não haverá interrupções;

- c. Prepare as pessoas para que estejam totalmente presentes. Por meio da respiração, esse nível mais profundo de concentração pode ser alcançado sem julgamentos (ANDERSON SATHE, et al., 2022);
 - d. Atenção Flutuante, explicar o conceito da Atenção Flutuante nessa etapa de preparação é importante, pois, já posiciona os participantes de que não se trata apenas de ouvir o que é dito, é necessário se aprofundar. Escutar, nessa atividade, é permitir que o outro se mostre, se revele, mantendo a atenção nas expressões, sentimentos, palavras sem realizar algum tipo de seleção de algum aspecto para dar foco (FREUD, 1912).
2. Identificação do Incidente Crítico Coletivo. Nessa etapa os participantes serão convidados a pensar sobre algum incidente crítico que tenha ocorrido e impactado aquele grupo, de acordo com os critérios que definem o incidente crítico de KEMBER et al. (2008).

A macroetapa Aplicação constitui a realização da Escuta Transformadora. Em pares os indivíduos serão orientados a escutar a experiência do outro ao vivenciar aquele incidente crítico que foi identificado anteriormente pelo grupo (ANDERSON SATHE, et al., 2022). Cada indivíduo terá 10 minutos para contar ao outro como foi sua experiência neste Incidente Crítico com riqueza de detalhes. Não necessariamente, os participantes precisam ter o PETIC em mãos, mas devem ter acesso às perguntas que devem fazer durante o momento dialógico nas duplas.

- Como você reagiu a este ocorrido?
- O que viu, sentiu, ouviu durante o ocorrido?
- Como se sentiu depois desta experiência?
- Por que esta experiência foi importante?

Nesse momento de escuta, diálogo e reflexão, os participantes serão orientados a fazerem perguntas para aprofundamento do entendimento sobre a experiência do outro (GILPIN-JACKSON, 2017; MCCANN; BARTO; GOLDMAN, 2019):

- Qual o significado desta experiência para você?
- O que fez você reagir desta forma?
- O que pode ter limitado sua ação?

Cada indivíduo terá a oportunidade de falar e ser escutado, assumirá o papel de narrador e, posteriormente, de ouvinte.

A etapa Identificação dos Gatilhos da Aprendizagem Transformadora ocorre assim que a aplicação da atividade da Escuta Transformadora termina. Nesse momento o facilitador ou mediador irá promover uma reflexão mais profunda sobre a experiência da Escuta

Transformadora, fazendo perguntas reflexivas baseadas nos pressupostos da Aprendizagem Transformadora.





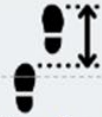
No primeiro momento, as perguntas estimulam a identificação dos *insights* que são relevantes para refletir sobre a experiência (TAYLOR, 2009):

- Quais pensamentos vieram à tona enquanto você ouvia? Você lembrou suas próprias experiências?
- O que você aprendeu com esta experiência?

Posteriormente, o facilitador/ mediador irá estimular a reflexão sobre novos começos e possibilidades de mudanças, assim como identificar possíveis barreiras ou restrições às mudanças (MEZIRROW, 2014).

- Diante do que você escutou, há algo que você mudaria na sua prática como gestor?
- O que o você faria de diferente a partir dessa experiência?
- Há restrições para que você tente realizar essas mudanças?

Figura 2 – O Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos

| Protocolo Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos | | | |
|--|--|---|--|
| 1. Preparação (antes de iniciar a escuta) | | 2. Aplicação (em duplas e pares) | |
|  <p>Preparar o ambiente e as pessoas</p> <p>Escolha um local adequado Garanta que não haverá interrupções</p> <p>Prepare as pessoas para que estejam totalmente presentes (corpo e mente). Mantenha a Atenção fluente. Tudo que é dito importa. (FREUD, 1912)</p> <p>Respire profundamente e se prepare para este momento Escute sem julgamentos (ANDERSON SATHE, et al., 2022)</p> |  <p>Identificação de um Incidente Crítico</p> <p>Qualquer incidente que não seja rotineiro e apresente um problema que exigiu uma decisão;</p> <p>Uma situação que exigiu improvisação, alteração de procedimento ou inovação;</p> <p>Algo emocionalmente, fisicamente ou mentalmente exigente de alguma forma. (KEMBER, 2008)</p> |  <p>Escutar a experiência de cada indivíduo com o Incidente Crítico</p> <p>Cada indivíduo terá 10 minutos para contar ao outro como foi sua experiência neste Incidente Crítico com riqueza de detalhes:</p> <p>Conte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como você reagiu a este ocorrido? • O que viu, sentiu, cheirou, ouviu durante o ocorrido? • Como se sentiu depois desta experiência? • Por que esta experiência foi importante? | <p>(GILPIN-JACKSON, 2017; MCCANN; BARTO; GOLDMAN, 2019, ANDERSON SATHE, et al., 2022)</p> |
| 3. Identificação dos Gatilhos para Aprendizagem Transformadora (após conclusão etapa 2) | | | |
|  <p>Insights</p> <p>Relembre aquilo que você escutou: Quais pensamentos vieram à tona enquanto você ouvia? Você relembrou suas próprias experiências? O que você aprendeu com esta experiência? (TAYLOR, 2009)</p> |  <p>"Step back"</p> <p>Diante do que você escutou, existe algo que você mudaria na sua prática como gestor? O que o você faria de diferente a partir desta experiência? Existem restrições você tem ao tentar chegar a estas mudanças? (MEZIRROW, 2014)</p> | | |

Fonte: Elaborada pela autora.

O Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos pode ser aplicado em diversas situações de ensino-aprendizagem organizacional, podendo ser também utilizado como um instrumento para mediação de reuniões com o objetivo de compreender e compartilhar significados, para a formação de equipes e o desenvolvimento da liderança. Neste trabalho, será aplicado o segundo modelo do protocolo que passou pelo pré-teste.

Na próxima seção, serão detalhados os procedimentos metodológicos para a realização desta pesquisa em campo, assim como a estratégia de pesquisa escolhida para construir os dados a partir das experiências dos gestores em programa de desenvolvimento de liderança, ancorado nos pressupostos da Aprendizagem Transformadora e Escuta Transformadora.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos neste trabalho. Orientada por uma abordagem qualitativa de natureza interpretativa, esta tese buscará compreender o fenômeno da Escuta Transformadora em ambiente empresarial e os significados atrelados ao processo de desenvolvimento de um grupo de líderes, assim como as diferentes concepções dos indivíduos), levando em conta o contexto natural de sua ocorrência (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

A pesquisa qualitativa é uma estratégia de investigação que se concentra na compreensão aprofundada e na interpretação de fenômenos sociais complexos ou humanos, situados em contextos específicos, em vez de quantificá-los ou medir variáveis isoladas. Esse tipo de pesquisa é baseado em dados coletados de observações, entrevistas, histórias de vida, documentos e outras fontes de dados qualitativos, com o objetivo de identificar padrões, temas e conceitos subjacentes que emergem desses dados. A pesquisa qualitativa permite uma exploração mais profunda e detalhada de fenômenos sociais complexos que não podem ser explicados por meio de métodos de pesquisa quantitativos (CRESWELL; POTH, 2016).

Definiu-se a Pesquisa-Ação (PA) como a estratégia de pesquisa mais adequada aos objetivos propostos no estudo, devido seu caráter intervencionista.

Nos anos 1940, surgiram os primeiros registros de pesquisas que utilizam o método da PA, Kurt Lewin, um psicólogo alemão é considerado o pioneiro ao utilizar a PA como estratégia de pesquisa. A partir de então, a PA passou a ser aplicada em diferentes campos de estudos, inclusive na administração e se tornou popular na América Latina a partir dos anos 1960 (DOS SANTOS; CALÍOPE; NETO, 2017).

No Brasil, nos anos 1970, pesquisadores começaram a utilizar a PA como estratégia científica (PEREIRA; SOUZA, 2007). McKay e Marshall (2007) consideram que a PA, nos estudos organizacionais, contribui para a geração de novos saberes além de solucionar problemas organizacionais

Toda pesquisa-ação é uma pesquisa participante, mas o inverso pode não ser verdadeiro (DOS SANTOS; CALÍOPE; NETO, 2017), visto que, na pesquisa-ação, o indivíduo e objeto possuem uma posição ativa; enquanto, na pesquisa participante, aquilo ou aquele que é estudado torna-se passivo no estudo (LIMA, 2005).

Como um tipo de pesquisa participante intervencionista, a pesquisa-ação pode ser conduzida em qualquer ambiente de interação social, no qual o pesquisador assume o papel de um praticante social que intervém em determinados contextos para promover mudanças que

sejam benéficas para este ambiente. A PA envolve a participação ativa dos pesquisadores na identificação e resolução de problemas práticos em colaboração com as partes interessadas envolvidas. A PA pode ser usada em um processo cíclico de planejamento, ação, observação e reflexão para melhorar a qualidade das práticas e políticas em um determinado cenário (CRESWELL; POTH, 2016).

Como características da pesquisa-ação, cita-se o envolvimento direto do pesquisador no processo de mudança com a produção simultânea do conhecimento em determinado campo de estudo, valorização dos saberes individuais, o engajamento dos indivíduos entre si e consigo mesmos (REASON; BRADBURY, 2008) e o estudo com as pessoas e não sobre as pessoas (BARBIER, 2002). Essas características justificam a escolha da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa para este estudo, pois sua realização ocorre com base em uma Proposta de Desenvolvimento de Líderes, em que a pesquisadora assume a posição de facilitadora, participando ativamente do processo de mudança com o objetivo de estudar o fenômeno da Escuta Transformadora. Fomentada com a utilização de um Protocolo de Escuta Transformadora e os participantes desta pesquisa também terão um papel ativo, ao contarem suas histórias com base nos Incidentes Críticos definido por eles mesmos

A PA também pode ser compreendida como um processo de investigação-ação, apresentada em forma de um ciclo que aprimora a prática e o conhecimento (TRIPP, 2005). No ciclo de Tripp (2005), a pesquisa-ação contempla as seguintes etapas: 1. Planejar uma melhora da prática, 2. Agir para implantar a melhora planejada, 3. Monitorar e descrever os efeitos da ação, 4. Avaliar os resultados da ação.

Posterior ao trabalho de Tripp (2005), alguns autores repensam a pesquisa-ação e propõem outros modelos de aplicação, como é o caso de Barbier (2002), que apresentou algumas orientações práticas para guiar a realização da PA: 1. Análise da situação-problema, planejamento e ação e 2. Avaliação e teorização, planejamento e ação novamente, e assim sucessivamente, como uma forma metodológica em espiral que corrobora a ideia dos processos circulares baseados em planejamento, ação, análise e avaliação. Mais tarde, Dias e Pantoja (2010) reforçam a abordagem processual para a PA em forma de espiral. Segundo os autores, o círculo fornece a ideia de contradição e repetição, enquanto a espiral é a representação de um processo contínuo em evolução e desenvolvimento. Nesse estudo a proposta metodológica ocorreu em forma de espiral, justamente pelo entendimento de que o processo de investigação e aprendizagem se revelaram contínuos e evolutivos.

Em relação às contribuições que a PA pode trazer, McKay e Marshall (2001) propuseram um esquema que mostra a dupla contribuição da PA ao gerar novos conhecimentos

acadêmicos e ao mesmo tempo solucionar questões de ordem organizacional. A PA proporciona uma intersecção entre o interesse acadêmico e interesses organizacionais que está intimamente ligada à forma que esta tese se propôs atuar.

Menelau (2015), ao analisar como a pesquisa-ação tem sido aplicada nos estudos da área de Administração no Brasil, apresentou um modelo adaptado de Mckay e Marshall (2001), nos quais os dois ciclos de pesquisa e da ação, no ambiente organizacional, ocorrem simultaneamente. A pesquisa apresentada nesta tese segue essa orientação, contribuindo tanto para os interesses acadêmicos quanto para o desenvolvimento organizacional.

5.1 CICLO DUPLO EM ESPIRAL PARA A PESQUISA-AÇÃO

A Pesquisa-Ação é uma pesquisa intervencionista que tem uma dupla contribuição, tanto para o meio acadêmico quanto para o meio organizacional, na qual a produção de conhecimento parte dos interesses acadêmicos e corporativos se retroalimentando à medida que a pesquisa evolui, como um espiral que se dá com base na interação dinâmica entre o conhecimento teórico e o conhecimento prático (MCKAY; MARSHALL, 2001).

No primeiro ciclo, o pesquisador tem um problema de pesquisa que deseja resolver e, a partir disso, prepara o projeto de pesquisa que lhe fornecerá as diretrizes da investigação, inclusive definindo se a PA será a estratégia de pesquisa mais adequada para alcançar seus objetivos. Então, verifica-se, na literatura, as perspectivas e os conceitos existentes referentes aos construtos do seu estudo. Feito isso, iniciou-se a fase da aplicação no campo, o segundo ciclo baseado nos interesses organizacionais, seja resolver um problema ou desenvolver pessoas, por exemplo.

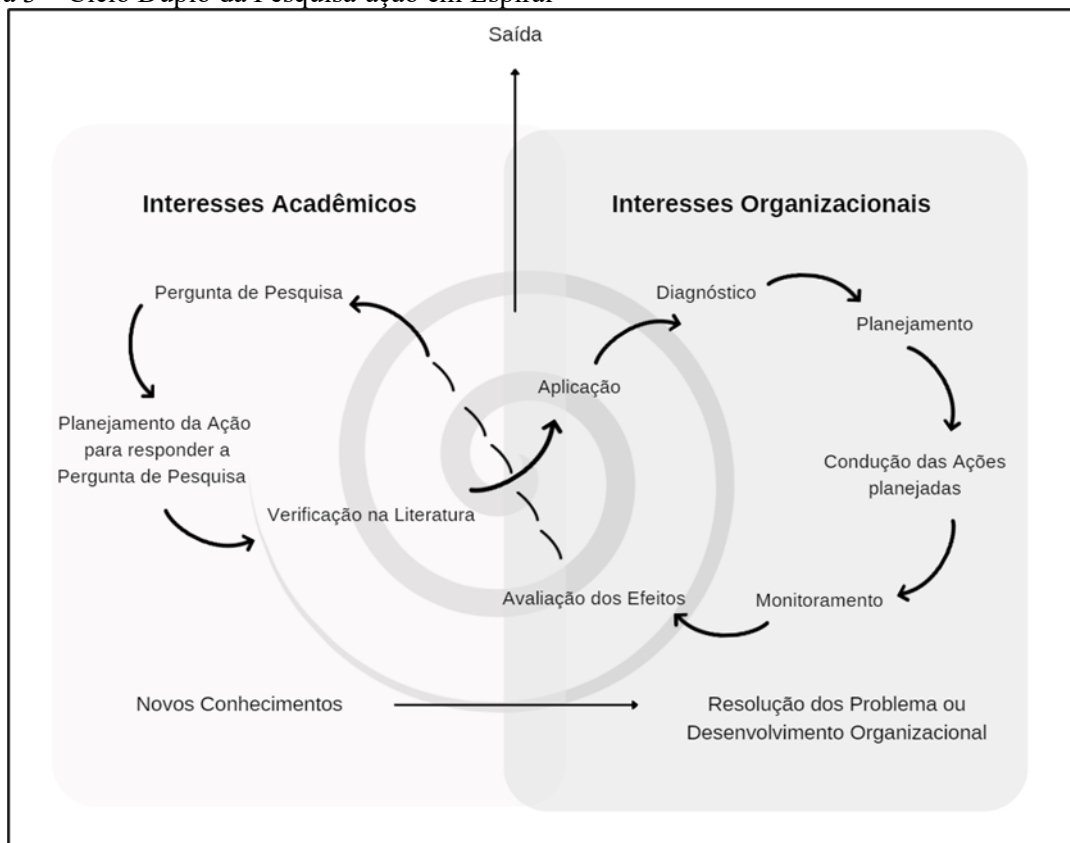
O segundo ciclo começa dentro do ambiente empresarial, com o entendimento dos problemas enfrentados pelos agentes organizacionais e pelas estruturas ou as necessidades de desenvolvimento organizacional, seja relacionado com as práticas gerenciais, comportamentos que precisem ser ajustados ou alinhamento entre discurso e prática. Nesse ponto, mesmo tendo sido planejado, no projeto da pesquisa, a forma de aplicação da PA, ainda se faz necessário realizar um planejamento em parceria com a empresa para a melhor forma de conduzir a pesquisa. Nas etapas de condução das ações planejadas e monitoramento, o pesquisador assume o papel de facilitador, pois sua atribuição não será, apenas, de observador e sim de um interventor. Ao avaliar os efeitos da sua intervenção nos problemas organizacionais, ocorre uma retroalimentação na pesquisa acadêmica que recebe os insumos necessários para compreender e analisar os resultados do estudo, novamente cruzando com a literatura e o projeto de pesquisa.

Esta pesquisa não é, apenas, conduzida em etapas processuais e sim como uma espiral. Uma espiral é uma forma geométrica que se assemelha a uma linha curva que se move em torno de um ponto central, aumentando ou diminuindo de tamanho à medida que se move. A espiral é caracterizada por sua natureza cíclica, com uma série de voltas que se repetem em torno de um ponto central.

No processo metodológico deste estudo, a espiral é usada como uma metáfora para descrever processos que envolvem repetição e progressão, e, a cada interação com os participantes da pesquisa, será estimulada uma série de reflexões e descobertas, construindo os dados em uma espiral que envolve a identificação do problema, construção sistemática de dados, reflexão, análise, ações tomadas com base nos dados e redefinição do problema. Isso foi feito nas três rodas de aplicação do PETIC.

Uma série de etapas foram desenhadas no sentido de organização a aplicação do estudo tanto durante os levantamentos bibliográficos quanto na ação dentro do campo. Os dois ciclos (interesses acadêmicos e interesses organizacionais) aconteceram, como um fluxo, que partiu dos interesses acadêmicos e avançou para os interesses organizacionais, conforme a **figura 3**.

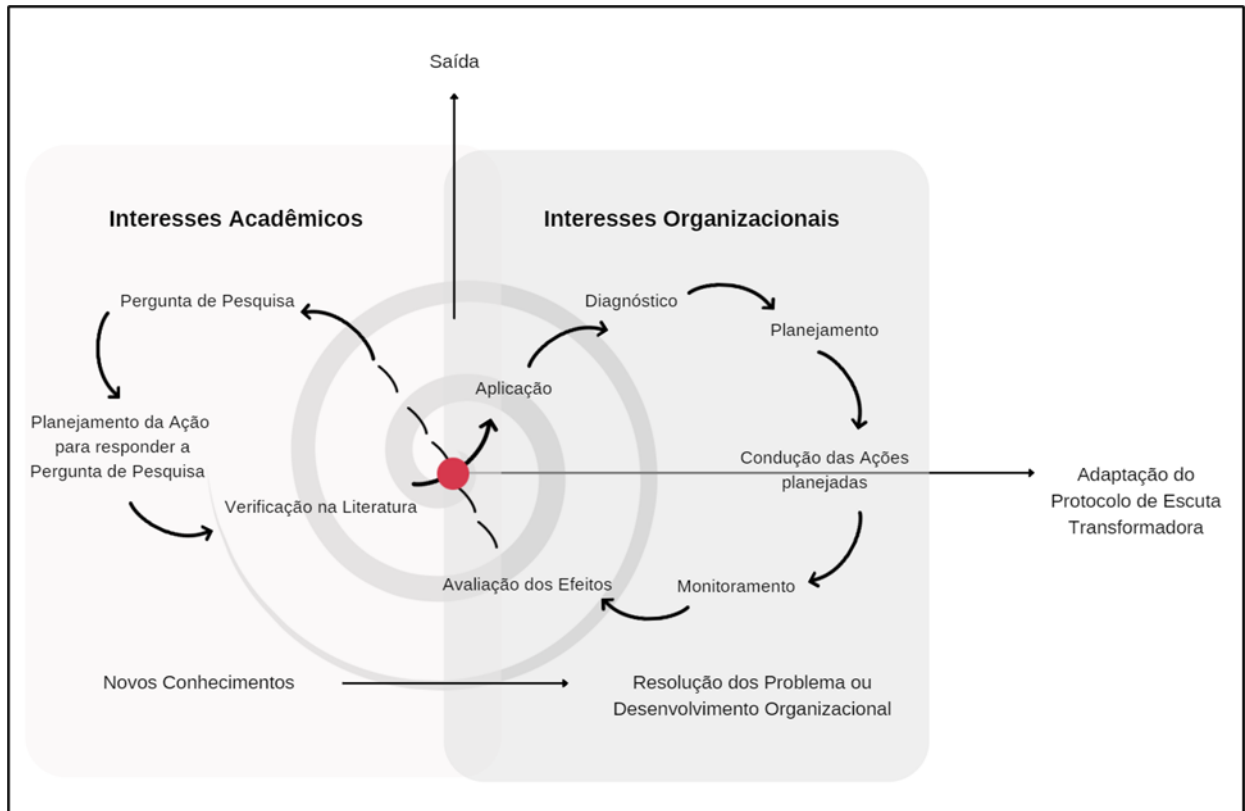
Figura 3 – Ciclo Duplo da Pesquisa-ação em Espiral



Fonte: elaborada pela autora com base em McKay e Marshall (2001) ; Menelau (2015).

Na transição entre o primeiro ciclo e o segundo ciclo da PA, momento em que os interesses acadêmicos e os interesses organizacionais se relacionam, houve a utilização do PETIC que será um recurso chave para a realização desta pesquisa, consoante a **figura 4**.

Figura 4 – Ciclo Duplo da Pesquisa-ação em espiral com a identificação da Adaptação do Protocolo de Escuta Transformadora



Fonte: elaborada pela autora com base em McKay e Marshall (2001); Menelau (2015).

O Ciclo Duplo da Pesquisa-ação em espiral será detalhado no próximo tópico, em que serão apresentadas as etapas do ciclo referente aos Interesses Organizacionais.

5.2 O DESIGN DA PESQUISA

O design desta pesquisa considerou dois ciclos: o primeiro ciclo refere-se aos interesses acadêmicos sobre o impulso inicial para a realização da pesquisa, traduzidos na pergunta de pesquisa e no planejamento da pesquisa com foco em responder essa indagação propositiva, considerando-se os principais estudos acadêmicos nesse campo de investigação, culminando na revisão de literatura e na definição dos procedimentos metodológicos apresentados na primeira parte do trabalho. O segundo ciclo refere-se aos interesses organizacionais que começa na

aplicação dos procedimentos metodológicos até a avaliação dos efeitos dessa proposta de pesquisa que conduzirá o retorno aos interesses acadêmicos, apresentando as contribuições teóricas, práticas e metodológicas, como um ciclo em espiral que não encerra nesta pesquisa, possibilitando a abertura de novas lacunas para que outros pesquisadores possam continuar este estudo com outras perspectivas, diferentes campos ou diferentes estratégias de pesquisa.

5.2.1 O Ciclo dos Interesses Acadêmicos

A partir deste ponto, pretende-se apresentar as etapas realizadas no Ciclo dos Interesses Acadêmicos, desde a definição da pergunta de pesquisa até o trabalho em campo.

A pergunta de pesquisa é fruto da inquietação da pesquisadora e traz consigo o interesse em continuar a busca pela compreensão de como a reflexão crítica e a aprendizagem transformadora podem contribuir, efetivamente, para o desenvolvimento comportamental de gestores. E não apenas isso, a revisão de literatura apresentou uma lacuna significativa sobre os estudos relacionados a escuta no desenvolvimento gerencial, Iztchakov e Grau escreveram um artigo analisando a escuta da liderança pós-pandemia e identificaram que apenas duas pesquisas haviam sido conduzidas para examinar o treinamento de escuta para gerentes (ITZCHAKOV; GRAU, 2022). E para além dos interesses acadêmicos, havia um interesse da empresa a ser pesquisa em desenvolver as habilidades de liderança de seus gestores, sobretudo, em função da nova adaptação do trabalho em formato híbrido.

Em sua dissertação de mestrado, a pesquisadora desta tese apresentou um estudo sobre a relevância da reflexão crítica para o desenvolvimento das *soft skills* (LEMOS; BRUNSTEIN, 2023), realizando uma PA com um grupo de gestores em outra empresa. Os resultados revelaram o potencial da reflexão crítica no desenvolvimento de líderes. Ao tomar conhecimento que um grupo de pesquisadores internacionais estavam estudando a escuta transformadora como uma ferramenta para estimular o desenvolvimento de alunos em diferentes universidades, houve o interesse em agregar um elemento adicional ao estudo, um protocolo, que poderia ou não estimular a reflexão crítica e a partir disso, promover a aprendizagem transformadora.

Após o planejamento das ações para responder à pergunta de pesquisa, foi iniciada a revisão de literatura sobre Aprendizagem Transformadora, Escuta e Escuta Transformadora.

Há diferentes tipos de revisão de literatura, incluindo revisões sistemáticas, revisões narrativas, revisões integrativas e revisões de escopo. A revisão sistemática é uma revisão rigorosa e sistemática da literatura existente sobre um tópico específico, que segue um protocolo

pré-definido e utiliza métodos estatísticos para sintetizar os resultados dos estudos incluídos. A revisão narrativa é uma revisão mais descritiva e interpretativa da literatura, que não segue um protocolo pré-definido e não utiliza métodos estatísticos para sintetizar os resultados dos estudos incluídos. A revisão integrativa é uma revisão que combina resultados de diferentes tipos de estudos, incluindo estudos quantitativos e qualitativos. A revisão de escopo é uma revisão que mapeia a literatura existente sobre um tópico específico, identificando lacunas na pesquisa e áreas para futuras investigações (BOTELHO; DE ALMEIDA CUNHA; MACEDO, 2011)

Esta tese utilizou a revisão narrativa, porque, nas primeiras sondagens na literatura, percebeu-se que não havia estudos sobre a Escuta Transformadora no trabalho, portanto, a flexibilidade metodológica e a possibilidade de abordar temas amplos e pouco explorados nas pesquisas forneceu uma visão geral do tema, ampliando as possibilidades. O método da revisão foi o tipo chamado “bola de neve”. O método bola de neve, na revisão de literatura, é uma técnica de busca que consiste em utilizar as referências dos artigos encontrados como fonte para encontrar novos artigos relevantes. Ou seja, após encontrar um artigo relevante, o pesquisador utiliza as referências desse artigo para encontrar novos artigos que possam ser relevantes para a sua pesquisa. Esse processo é repetido sucessivamente, como uma “bola de neve”, até que não sejam encontrados mais artigos relevantes. O método “bola de neve” é uma técnica útil para encontrar artigos que não foram encontrados, pois muitas vezes esses artigos não aparecem nos bancos de dados utilizados nas buscas convencionais (WOHLIN, 2014. p. 1-10)

Nesse sentido, o levantamento bibliográfico foi realizado inicialmente no 1º semestre de 2021, mas continuou se renovando durante todo o percurso da pesquisa com o objetivo de encontrar estudos mais recentes e acrescentar mais robustez a teoria. Foi realizada uma varredura em diferentes bases de dados: EBSCO, Web of Science, Scielo, Scielo Brazil, Periódicos da CAPES e Google Acadêmico com as palavras chaves: aprendizagem transformadora, escuta e escuta transformadora. Além disso, diferentes *journals* foram consultados como: *Journal of Transformative Education*, *International Journal of Listening*, *International Journal of Business Communication*, *Journal of Communication Management*, *International Journal of Communication*, *International Journal of Information Management*, *Harvard Business Review*, entre outros.

Antes de iniciar o trabalho em campo alguns procedimentos precisaram ser realizados: a. submissão da pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos (CEP); assinatura de contrato de confidencialidade entre pesquisadora e empresa; c. assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) pelos participantes individualmente.

O primeiro contato com a empresa foi realizado com a gerente de RH, neste momento a pesquisa e seus objetivos foram apresentados. Imediatamente, houve bastante interesse do RH em participar da pesquisa, mas foi necessário consultar o CEO (*Chief Executive Officer*) para obter a aprovação definitiva. Feito isso, o CEO autorizou a pesquisa e solicitou que um contrato de confidencialidade fosse assinado entre a pesquisadora e a empresa.

Posteriormente, a pesquisa foi submetida ao CEP antes de iniciar o trabalho em campo.

A Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Essa resolução estabelece que todo projeto de pesquisa envolvendo seres humanos deve passar pela avaliação do CEP antes de ser executado.

Esta resolução visa garantir que a pesquisa realizada de forma ética e em conformidade com os princípios de respeito, beneficência e justiça. Ao submeter uma pesquisa ao CEP, foi necessário fornecer informações detalhadas sobre o projeto, incluindo informações sobre o objetivo, metodologia, procedimentos da pesquisa e riscos potenciais. Esse processo ajudou a avaliar cuidadosamente a proposta de pesquisa para garantir que não houvesse possíveis danos aos participantes e que os benefícios potenciais justifiquem os riscos envolvidos.

Em 17 de novembro de 2022, o CEP retornou com considerações sobre os termos de apresentação obrigatória e algumas recomendações. Todos os pontos de recomendações foram considerados e ajustados.

O parecer final foi emitido em 19 de dezembro de 2022 (Apêndice E). O projeto foi aprovado pelo CEP. Esta aprovação garante que a pesquisas seja conduzida de forma ética e legal, trazendo confiança do público nas pesquisas científicas e mantendo a integridade do processo de pesquisa em si.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi apresentado aos participantes presencialmente com a leitura minuciosa de todos os termos, após a leitura todos os envolvidos concordaram com os parâmetros do termo e realizaram as assinaturas.

5.2.1 O Ciclo dos Interesses Organizacionais e a Construção dos Dados

Pretende-se detalhar as etapas envolvidas no Ciclo dos Interesses Organizacionais, que é a etapa empírica da pesquisa-ação e aconteceu na estrutura organizacional. Esse ciclo é composto pelas seguintes etapas: Diagnóstico, Planejamento, Condução das Ações, Monitoramento e Avaliação dos Efeitos.

A etapa de diagnóstico contemplou o levantamento dos problemas enfrentados pela empresa e/ou as necessidades de desenvolvimento dos gerentes relacionadas à gestão de

pessoas. Esse diagnóstico foi realizado em uma conversa entre o gerente de Recursos Humanos e a alta direção da empresa para escutar as necessidades e principais pontos de aprimoramentos entre os líderes.

O responsável pelo RH e alta liderança, apresentaram um panorama dos desafios enfrentados pela empresa durante e após a pandemia do COVID-19. Segundo eles, havia uma necessidade de desenvolver a liderança que tinha dificuldades de comunicação com a equipe e entre os pares. A empresa estava dividida em silos, nos quais cada gestor se preocupava apenas em entregar seus resultados sem a compreensão da necessidade de se trabalhar em equipe.

Esta conversa foi importante porque mostrou convergência entre os interesses da empresa e a proposta deste estudo. E, por isso, houve uma abertura da empresa para que o trabalho de pesquisa fosse realizado.

A etapa de planejamento foi o momento de definição e construção do modelo e ferramentas aplicadas durante a realização da pesquisa, sendo eles: a criação da proposta de desenvolvimento de líderes, a estruturação das Rodas de Conversas Reflexivas, a adaptação do protocolo de escuta transformadora e a criação do roteiro de entrevista.

A criação da proposta de desenvolvimento de líderes, baseado nos pressupostos da reflexão crítica e aprendizagem transformadora. A proposta considerou três encontros no formato de Rodas de Conversas Reflexivas com duração de duas horas e trinta minutos (2h30).

A quantidade de encontros foi definida com base na disponibilidade da empresa em liberar os gestores para a participação. Inicialmente, havia o interesse da pesquisa em fazer até seis encontros, porém, após a negociação com a empresa, foi possível a realização de três encontros.

A autora desta tese assumiu o papel de facilitadora, atuando em todas as etapas da pesquisa, assim como na condução das Rodas de Conversas Reflexivas e aplicação do PETIC como um recurso pedagógico para criar um espaço reflexivo e dialógico. E, assim, lidar com os incidentes críticos para além da resolução de problemas, avaliando de que forma cada gestor se posiciona diante do incidente crítico, suas escolhas, comportamentos e sentimentos em relação ao ocorrido. Por meio da escuta transformadora, proporciona um momento de reflexão mais profundo que permite que os líderes revisem seus quadros de referências, pressupostos ou crenças que influenciam seus comportamentos e decisões diante do incidente crítico.

A adaptação do Protocolo de Escuta Transformadora, cabe aqui recapitular a elaboração do protocolo adaptado ao contexto empresarial, a partir de um modelo existente. Esta adaptação não se limitou à simples reprodução das seções do protocolo original, foi necessário revisar a relevância de cada etapa ou seção no contexto específico, levando em conta fatores e elementos

que possam ser relevantes para a prática empresarial. Nesse sentido, a segunda versão do Protocolo de Escuta Transformadora adaptou a metodologia, considerando os Incidentes Críticos como um elemento crucial para orientar as narrativas do grupo de participantes. A abordagem está ancorada nos pressupostos da Aprendizagem Transformadora (CRANTON, 2006; TAYLOR, 2009; MEZIROW, 2014), nos estudos sobre Incidentes Críticos (KEMBER, 2008) e no conceito da Escuta Transformadora (ANDERSON SATHE et al., 2022)

O Protocolo de Escuta Transformadora com uso de Incidentes Críticos (PETIC) tem como objetivos apoio à facilitação e mediação de grupos nas empresas, estimulando o desenvolvimento da escuta como uma competência indispensável para as práticas profissionais.

Todo o percurso para a criação do PETIC, desde os detalhes referentes a realização de pré-testes e a definição de um novo protocolo foram apresentados na seção quatro desta tese.

A estruturação das Rodas de Conversas Reflexivas, nestes encontros cada participante compartilhou suas experiências e perspectivas, enquanto o facilitador orientava e incentiva o diálogo, garantindo a igualdade de participação. O uso das Rodas de Conversas Reflexivas como espaço para o exercício da escuta, diálogo e reflexão já foi relatado em vários contextos, incluindo educação, desenvolvimento comunitário e ativismo social. Além disso, a roda de conversa é uma prática relacionada com metodologias ativas de aprendizagem baseadas na pedagogia crítica e transformadora, que promovem interação com base nos incidentes críticos vividos pelos participantes e podem contribuir para a ampliação da capacidade de reflexão e análise dos participantes (DE FIGUEIRÊDO, DE QUEIROZ, 2012).

Devido a relevância destes momentos de diálogo com os gestores, durante a realização da Proposta de Desenvolvimento de Líderes, a próxima seção (5.3 As Rodas de Conversas Reflexivas) foi dedicada para o detalhamento das bases teóricas que foram consideradas para seu desenvolvimento, assim como, a estrutura metodológica adotada para sua realização.

A criação do roteiro de entrevista baseado na fenomenografia, no caso desta pesquisa, o foco estava na investigação da experiência da escuta dentro do ambiente corporativo.

Esta pesquisa recorreu à entrevista fenomenográfica como estratégia para mapear as diferentes concepções de escuta dos participantes da pesquisa, organizando as variações no espaço de resultados que vão indicar como o gestor experencia, age e tem o comportamento da escuta, fornecendo um panorama sobre o quadro de referências, perspectivas de mundo e significados que serão fundamentais para avaliar se houve ou não transformações em decorrência do uso do PETIC, sendo um método que se encaixa nos objetivos deste estudo.

A fenomenografia tem sido adotada nos estudos organizacionais com diferentes objetivos (AMARO; BRUNSTEIN, 2014), inclusive como estratégia de pesquisa para

educação em Administração (SANTOS; SILVA, 2015; 2016) e tem como objetivo descobrir e sistematizar formas de pensamentos, assim como as pessoas interpretam aspectos da realidade e experimentam determinado fenômeno (MARTON, 1981).

No contexto da fenomenografia, a unidade de descrição é fundamental para identificar as variações nas formas como as pessoas experimentam um determinado fenômeno. A análise deve ser centrada nas experiências dos indivíduos e as diferenças e semelhanças entre as diferentes concepções devem ser cuidadosamente mapeadas (MARTON; PONG, 2005)

As concepções dos indivíduos podem influenciar, significativamente, seu comportamento no local de trabalho. Assim como, a compreensão sobre o trabalho e sobre a organização para a qual trabalham pode moldar seu comportamento, incluindo sua motivação, comprometimento e abordagem para a solução de problemas. Por exemplo, se um indivíduo percebe seu trabalho como significativo e gratificante, é mais provável que esteja motivado e comprometido com seu trabalho. Por outro lado, se percebe o trabalho como sem sentido e insatisfatório, ele pode estar menos motivado e comprometido com seu trabalho. Entender as concepções individuais de trabalho e da organização é importante para criar um ambiente de trabalho positivo que ofereça suporte às necessidades e objetivos dos funcionários (SANDBERG; TARGAMA, 2007),

Nesse sentido, as perguntas do roteiro de entrevistas foram criadas para capturarem as concepções dos líderes sobre a escuta e como influenciam seu comportamento de liderança, conforme mostra o Apêndice A.

Também foram elaboradas perguntas secundárias ou perguntas *follow up* que não estavam contempladas no roteiro, mas ajudaram a pesquisadora a ir além das perguntas principais, obtendo mais informações e esclarecimentos sobre as perspectivas dos participantes.

E por fim, o pré-teste do roteiro. As entrevistas-piloto foram realizadas com cinco gestores não participantes desta pesquisa. O objetivo das entrevistas foi explorar as perguntas e avaliar a possibilidade de uma abertura a uma conversa mais profunda, com exemplos concretos das suas experiências prévias em relação à escuta. Após a realização dessas entrevistas, a gravação e a transcrição delas, contribuíram para os ajustes necessários no roteiro de entrevista. Durante o piloto, foi identificado que a primeira pergunta não estava clara e que as pessoas não conseguiram entender o que seria um ambiente de escuta. Dessa forma, as perguntas 1 e 2 do roteiro foram substituídas por uma única pergunta: o que é escuta no trabalho para você? (Apêndice B)

O piloto da entrevista também contribuiu para o aquecimento na atuação da pesquisadora como entrevistadora, que, embora já tivesse bastante experiência na condução de

entrevistas, foi importante para verificar a viabilidade das perguntas para mapear as concepções sobre a escuta a partir do roteiro de entrevista previsto.

Um outro roteiro de perguntas foi elaborado para a segunda rodada de entrevistas dos participantes após a realização da Proposta de Desenvolvimento de Líderes com o objetivo de verificar as variações nas percepções da escuta transformadora por meio das respostas dos entrevistados (Apêndice C).

A primeira pergunta ("Olhando para trás, quando começamos a falar sobre escuta transformadora, o que mudou?") parece buscar entender a evolução do entendimento e da prática de escuta transformadora na empresa. Já a segunda pergunta ("O que você mais aprendeu neste processo?") parece focar no aprendizado individual dos entrevistados, o que pode ajudar a entender como a adoção da escuta transformadora tem impactado diretamente as pessoas.

A terceira pergunta ("Se você pudesse fazer algo diferente na forma como você gerencia pessoas, o que seria?") se propõe a entender como a escuta transformadora pode ser parte da gestão de pessoas e como essa prática ajuda a melhorar a forma como os líderes gerenciam suas equipes.

Por fim, a quarta pergunta ("O que significa para você escuta transformadora no trabalho?") busca uma resposta mais abrangente sobre o entendimento da escuta transformadora no contexto organizacional e como ela pode ser aplicada de forma mais ampla.

A etapa de condução das ações foi a realização da Proposta de Desenvolvimento de Líderes com as Rodas de Conversas Reflexivas e a aplicação do PETIC.

Nesta etapa, a pesquisadora adotou o uso de um diário de campo. O diário de campo é um registro escrito pela pesquisadora no decorrer da sua imersão no campo de pesquisa. Essas anotações, além de descreverem as atividades realizadas durante a pesquisa, buscaram captar as impressões, emoções, ideias e reflexões da pesquisadora sobre o seu objeto de estudo.

Entre as vantagens do diário de campo estão: possibilitar o aprofundamento e aprimoramento teórico da pesquisa; registrar informações que podem ser esquecidas em outro momento; auxiliar na compreensão das interações entre a pesquisadora e o ambiente estudado; e, principalmente, contribuir para a reflexão crítica da prática de pesquisa (DA SILVEIRA KROEF; GAVILLON, 2020).

O diário de campo da pesquisadora foi escrito à mão em um caderno de uso exclusivo para este fim. Em todas as situações de interação com os participantes, a pesquisadora fez uso do seu diário para fazer anotações quando as trocas aconteciam e nos momentos de reflexão

sobre a pesquisa, a pesquisadora fazia anotações após a realização das Rodas de Conversas Reflexivas.

Ao todo foram sessenta páginas com registros sobre a intervenção da pesquisadora no campo e que foram utilizadas na construção e análise dos dados.

A etapa de monitoramento, após a realização da primeira Roda de Conversa Reflexiva, foi realizada uma reunião intermediária, na qual a pesquisadora se reuniu com os quinze líderes da empresa envolvidos no projeto. O objetivo dessa reunião era verificar se todos estavam confortáveis com o trabalho que estava sendo realizado e se tinham algum ponto a ser levantado para aprimorar o processo. E acompanhar dos efeitos gerados após a primeira aplicação do PETIC e possíveis ajustes que precisariam ocorrer para as próximas rodadas.

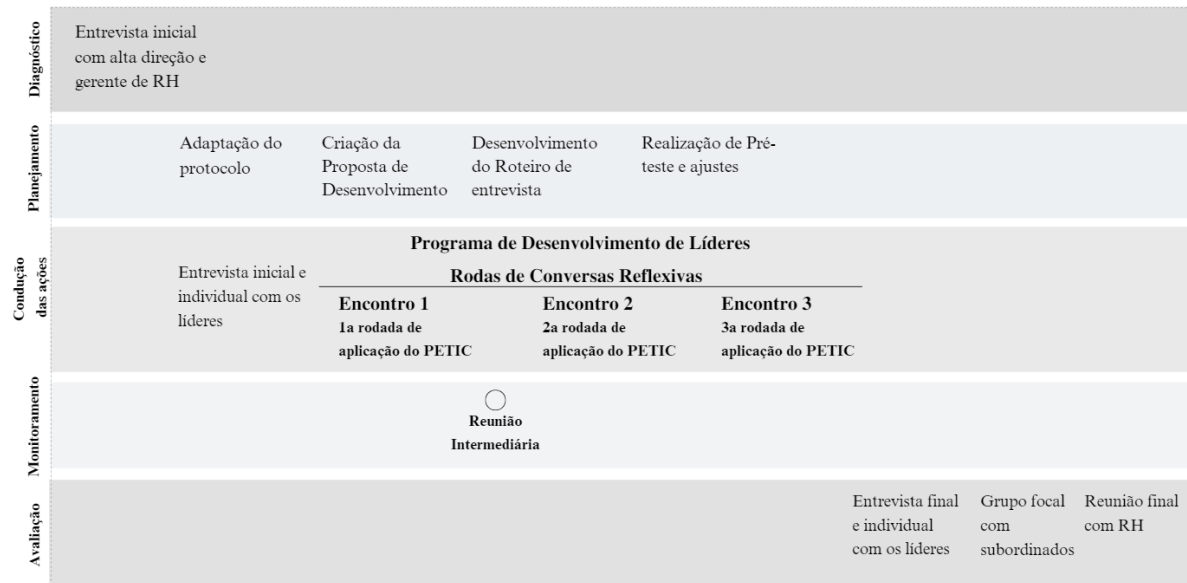
A reunião foi *online*, utilizando o *Microsoft Teams* e teve duração de uma hora. A sessão foi gravada. Durante a conversa, todos afirmaram que estavam satisfeitos com a pesquisa e que viam o projeto como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

Não foram identificados desconfortos ou necessidades de mudanças na condução das Rodas de Conversas Reflexivas. A reunião de monitoramento com os líderes foi um momento importante para impulsionar o trabalho a seguir para a próxima etapa, o nível de engajamento dos líderes estava alto para continuar o processo.

A etapa de avaliação – consistiu em compreender os impactos do uso do PETIC pelos gestores, se influenciou as práticas de liderança dos participantes, se foi possível observar mudanças nas concepções sobre a escuta no trabalho e se ocorreram transformações nos pressupostos. Para realizar o intento dessa etapa, foram realizadas as seguintes ações: a. entrevistas individuais com todos os gestores participantes das Rodas de Conversas Reflexivas, seguindo um novo roteiro de entrevista para a fase final da pesquisa, conforme mostra o Apêndice C e; b. um grupo focal foi realizado contando com a participação dos subordinados dos líderes participantes da pesquisa. A técnica de grupo focal consiste em uma discussão em grupo, mediada por um facilitador, que busca explorar as percepções, opiniões e experiências dos participantes sobre o tema em questão, sendo uma ferramenta com bom potencial para gerar dados em estudos de abordagem predominantemente qualitativa (DE CAMPOS CORRÊA; DE OLIVEIRA, 2022; DE OLIVEIRA, 2021) e c. reunião final com o responsável pelo RH em que não foi utilizado roteiro e teve duração de 1 hora. Todos os resultados obtidos nesta etapa de avaliação serão apresentados na seção de resultados.

Na **figura 5**, é possível visualizar as etapas da pesquisa-ação que ocorreram dentro do campo, correspondendo ao ciclo dos interesses organizacionais, assim como as atividades realizadas em cada uma delas.

Figura 5 – Etapas da pesquisa-ação



Fonte: elaborada pela autora.

Em síntese, esta pesquisa seguiu o seguinte percurso (quadro 6): Ciclo dos interesses acadêmicos composto pelas seguintes etapas: 1. Definição da pergunta de pesquisa, lacunas, objetivos e argumentos para realização deste estudo, 2. Revisão de Literatura sobre Aprendizagem Transformadora, Escuta e Escuta Transformadora, 3. Aplicação do Protocolo de Escuta Transformadora como teste, 4. Adaptação do Protocolo de Escuta Transformadora e Desenvolvimento de um Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos, 5. Definição dos Procedimentos Metodológicos para aplicação do PETIC no campo. Ciclo dos interesses organizacionais, considerando a Pesquisa-Ação em cinco etapas: 6. Diagnóstico, 7. Planejamento, 8. Condução das ações, 9. Monitoramento, 10. Análise dos resultados, após a realização da pesquisa em campo, contribuições teóricas e metodológicas e 11. Avaliação e análise dos resultados na empresa com a realização do grupo focal com os subordinados dos participantes da pesquisa e a reunião com o responsável pelo RH.

Quadro 6 – Resumo da pesquisa

| Ciclo dos interesses acadêmicos/ Delineamento da Pesquisa | | |
|--|---|--|
| Etapa | Participantes | Instrumentos |
| 1. Definição da pergunta de pesquisa, lacunas, objetivos e argumentos para realização deste estudo | Pesquisadora Orientadora | Sondagem de artigos que tratam do tema |
| 2. Revisão de Literatura sobre Aprendizagem Transformadora, Escuta e Escuta Transformadora | | Revisão narrativa Método Bola de Neve Leitura do referencial teórico, orientações e trocas com colegas. |
| 3. Aplicação do Protocolo de Escuta Transformadora como teste | | Protocolo de Escuta Transformadora Original |
| 4. Adaptação do Protocolo de Escuta Transformadora/ Desenvolvimento do PETIC | | Protocolo de Escuta Transformadora Original |
| 5. Definição dos Procedimentos Metodológicos | | Literatura acadêmica |
| Ciclo dos interesses organizacionais/ Pesquisa em campo/ Construção dos dados | | |
| 6. Diagnóstico | RH Alta Direção | Conversa com responsável pelo RH e Alta Direção |
| 7. Planejamento | Pesquisadora Orientadora | Preparação dos encontros Definição da estrutura das Rodas de Conversas Reflexivas Elaboração do roteiro de entrevista Diário de campo da pesquisadora Protocolo Adaptado |
| 8. Condução das Ações | Pesquisadora 15 gestores | 1ª e 2ª rodadas de entrevista com gestores Rodas de Conversas Reflexivas Aplicação do PETIC |
| 9. Monitoramento | Pesquisadora 15 gestores | Reunião intermediária |
| Ciclo dos Interesses Acadêmicos/ Análise dos resultados | | |
| 10. Análise dos resultados, após a realização da pesquisa em campo, contribuições teóricas e metodológicas | 15 gestores Subordinados dos participantes da pesquisa | Análise dos dados Definição das Concepções da Escuta |

| | | |
|--|---|---|
| | | Definição do Conceito de Escuta Transformadora no trabalho |
| Ciclo dos interesses organizacionais/ Análise dos resultados | | |
| 11.Avaliação/ Análise dos resultados na empresa | 15 gestores Subordinados dos participantes da pesquisa | Diário de campo da pesquisadora Grupo focal Reunião com o responsável pelo RH |

Fonte: elaborada pela autora.

5.3 O CAMPO E OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

O campo é uma empresa de grande porte que apresentava problemas financeiros e dificuldade em entregar os resultados operacionais e de qualidade. Como consequência da baixa *performance*, houve a perda de receita com a saída de alguns clientes. Uma consultoria foi contratada para reestruturar a empresa, incluindo a estratégia de negócio, objetivos financeiros e redefinição da equipe e liderança. O resultado foi uma profunda mudança estrutural e cultural que trouxe um novo time de líderes para liderar e sustentar todas as reformas realizadas. A empresa sofre uma forte cobrança por parte dos acionistas para entregar resultados e retomar sua posição no mercado como uma referência em qualidade. Nessa organização, a liderança assumiu um papel estratégico, recebendo muita pressão para atuar de maneira efetiva em direção a alcançar os objetivos organizacionais. Dessa forma, dezessete (17) gestores que trabalham na linha de frente, em diferentes áreas de atuação na empresa, responsáveis pelo controle dos resultados e gestão das pessoas, que ocupam posições hierárquicas de supervisão, coordenação e gerência, foram selecionados pelo responsável do RH como participantes desta pesquisa.

Durante a conversa inicial na etapa de diagnóstico, o representante da alta direção e o responsável de RH reforçaram a importância deste grupo para gerar resultados e a responsabilidade deles em contribuir para que a empresa superasse os desafios. Importante mencionar que em nenhum momento, durante a realização dos encontros com os líderes, houve alguma intervenção da alta liderança ou responsável pelo RH.

No momento da condução das ações da pesquisa a empresa tinha adotado o modelo de trabalho híbrido com revezamento entre os departamentos para que estivessem uma vez na semana presencialmente.

Embora a reestruturação já houvesse sido finalizada, havia um clima de suspense, algumas demissões aconteciam sem aviso prévio, o que causava um sentimento de insegurança na liderança, como foi comentado por um dos participantes da pesquisa em um momento de conversa informal com a pesquisadora.

Estava conversando com um gestor que me disse que não sabe quantas pessoas irão sobrar para a pesquisa, parece que algumas pessoas ainda serão desligadas (diário de campo da pesquisadora)

Entre o período de aceite da empresa até o início da pesquisa em campo, dois gestores foram desligados, reduzindo o número para quinze (15) participantes. O perfil demográfico dos participantes é apresentado de maneira genérica para evitar qualquer tipo de identificação das pessoas, sendo: dez (10) na função de coordenação, quatro (4) na função de supervisão e um (1) na função de gerente, em relação ao gênero a maioria dos participantes é do gênero feminino, dez (10) mulheres e cinco (5) homens. A idade média dos gestores é de 35 anos. Cada participante da pesquisa recebeu um código para organização e análise dos dados que será de P1 a P15, quando os trechos dos comentários forem coletados durante as RCR; e, E1 a E15, quando os excertos foram extraídos das entrevistas.

O próximo tópico detalhará as Rodas de Conversas Reflexivas e quais as bases conceituais que viabilizaram construção de um modelo metodológico que serviu como um espaço para a aplicação do PETIC (Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos).

5.4 AS RODAS DE CONVERSAS REFLEXIVAS

As Rodas de Conversas Reflexivas (RCR) foram inspiradas nos círculos de cultura de Paulo Freire, também conhecidos como círculos culturais, um método pedagógico que ele desenvolveu para promover o pensamento crítico e o diálogo entre os participantes. Os círculos de cultura foram baseados na ideia de que o conhecimento é construído por meio do diálogo e que todos têm algo a contribuir para o processo de aprendizagem.

O método envolve um grupo de pessoas se reunindo para discutir um tópico de interesse mútuo, com cada participante compartilhando suas experiências e perspectivas. O papel do facilitador é incentivar o diálogo e garantir que todos tenham a oportunidade de participar. Os círculos de cultura são projetados para serem inclusivos e democráticos, sem que uma pessoa ou perspectiva domine a conversa. O método tem sido usado em vários contextos, incluindo

educação, desenvolvimento comunitário e ativismo social, e foi adaptado para diferentes contextos culturais e linguísticos. Em geral, os círculos de cultura constituem uma ferramenta poderosa para promover o pensamento crítico, o diálogo e a mudança social (FREIRE, 2015).

A roda de conversa faz partes dos estudos sobre metodologias ativas de aprendizagem que se baseiam na pedagogia crítica, ética, reflexiva e transformadora para promover a interação reflexiva com base nas experiências vividas pelos participantes, podendo contribuir para a emancipação dos diferentes indivíduos e a ampliação da capacidade de reflexão e análise (DE FIGUEIRÊDO, DE QUEIROZ, 2012).

Além de um método, a roda de conversa pode ser um espaço para promoção de conversas e diálogos mais profundos e empáticos. O artigo *On Interlistening and the Idea of Dialogue* discute a importância do diálogo significativo e construtivo entre indivíduos. Em muitos casos, as pessoas ouvem apenas para responder, em vez de realmente ouvir e compreender o que a outra pessoa está dizendo. Ela propõe o conceito de "interescuta", que envolve a disposição de uma pessoa para ouvir ativamente e compreender verdadeiramente a perspectiva e o ponto de vista da outra pessoa em um diálogo (LIPARI, 2014).

Adams et al. (2022), em um artigo conceitual, apresenta a ideia da Conversa de Liderança Transformadora, embora o artigo esteja focado em líderes educacionais, o texto traz importantes contribuições que corroboram a confirmação das ideias contidas nesta tese.

Em seu artigo, Adams et al. (2022) comenta que as Conversas de Liderança Transformadora ou *Transformative Leadership Conversation* (TLC) utilizam o recurso mais acessível para a realidade dos líderes que é a conversa. A partir do diálogo, é possível promover transformações que, inicialmente, começam como um processo individual e, posteriormente, se movem para o contexto relacional, em que as interações e ações podem alterar estruturas sociais. Para o autor, essas conversas devem possuir um formato que contempla: *framing, questioning e listening*.

Framing ou modelo, segundo o autor, é o processo de planejamento mental para as conversas, que contribui para definir o assunto e estabelecer uma estrutura na conversação.

Questioning ou questionamento é ato de fazer as perguntas que exploram a profundidade, articuladas às coisas que são feitas. Incentiva o pensamento crítico e desencadeia ações com base nas quais se podem construir novas possibilidades.

As perguntas podem ser investigativas, imaginativas ou integrativas. As perguntas investigativas têm como objetivo explorar e compreender o significado geral de algum conceito. Por exemplo: como é a escuta no seu ambiente de trabalho? O que a escuta significa para você. Já as perguntas imaginativas levam o diálogo para a criação de sentido e aprendizado em

direção ao futuro, o que virá a partir de agora. Por exemplo: de que forma, seria possível aumentar a escuta em seu departamento? O que poderia mudar na sua prática como gestor para escutar mais as pessoas? As perguntas integrativas orientam o aprendizado tanto individual quanto coletivo na direção da transformação, quando as mudanças tomam forma na prática. Por exemplo: o que mudou no seu comportamento de liderança depois de exercitar a escuta nesse programa de desenvolvimento?

Listening ou escuta é a base para a criação de sentido e aprendizagem, não como algo natural, mas sim algo com intencionalidade e engajamento (ADAMS et al., 2022).

As RCR foram realizadas dentro da etapa de condução das ações no design da pesquisa e tiveram um papel fundamental para a realização desta pesquisa, atuando como um espaço reflexivo dentro da organização e permitindo a aplicação do PETIC e da construção de dados para o estudo.

O objetivo das RCR foi criar um espaço seguro para que os gestores, ao utilizarem o PETIC, pudessem exercitar a escuta, sem interrupções ou constrangimentos, tornando a experiência mais propícia estimular a revisão dos pressupostos. Além de discutir, coletivamente, de que forma o desenvolvimento da escuta contribui para transformações das práticas gerenciais ao longo do tempo, assim como seus aprendizados e desafios ao incorporar a escuta na sua gestão. As RCR criaram um lugar de confiança e honestidade para que diversos aspectos relacionados à gestão possam ser apresentados, refletidos e dialogados.

De acordo com Schnepfleitner e Ferreira (2021), a reflexão crítica e o diálogo são essenciais para que os indivíduos possam refletir sobre outros aspectos e significados, ampliando seu quadro de referência e permitindo mudanças em crenças ou pressupostos individuais já adquiridos anteriormente. Isso é uma das forças motrizes articuladas à aprendizagem transformadora.

Para potencializar os efeitos dos encontros dialógicos, foi criado um modelo para guiar a facilitação das RCR de forma que preservasse todo a sua riqueza metodológica a partir das trocas de experiências e conversas, mas que, ao mesmo tempo, estabelecesse um padrão para a sua condução, permitindo a sua reprodução em outros encontros. Esse modelo tem duas finalidades: definir o assunto da conversa e estabelecer uma estrutura para os encontros para que seja definida uma direção para o diálogo, criação de sentido e aprendizado. Ao definir o assunto, os líderes identificam o conceito geral sobre o qual falar e refletem sobre os aspectos relacionados a ele, direciona participantes para pensamentos pessoais sobre seu contexto e autoconsciência (ADAMS et. al., 2022)

Esse modelo foi estruturado com três (03) fases: (a) Integração e Aquecimento, (b) Diálogo e Escuta com o uso do PETIC, (c) Compartilhamento e Reflexão Coletiva.

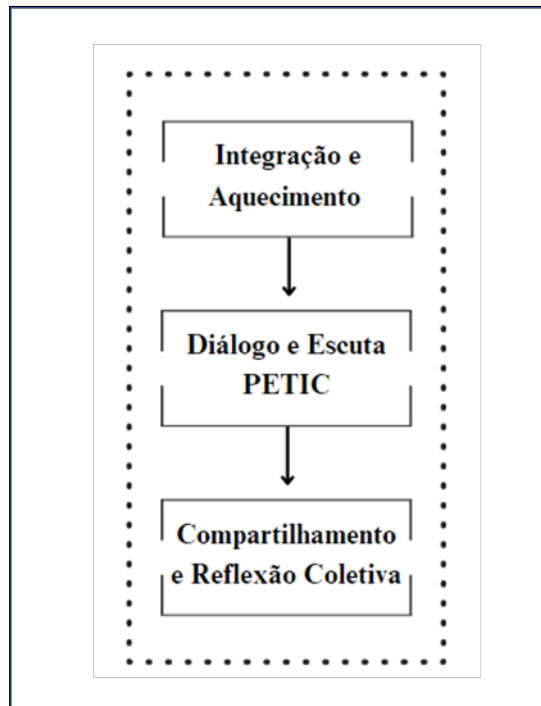
A primeira fase é a Integração e Aquecimento, momento em que a facilitadora irá iniciar a RCR, explicando o que é uma Roda de Conversa Reflexiva, quais seus objetivos e porque as pessoas estão reunidas naquele momento, reforçando que se trata de um espaço de aprendizagem, seguro para compartilhar experiências e necessário para sair da rotina e repensar algumas práticas. Feito isso, passou a falar de um aspecto relacionado à temática central dos encontros. Por exemplo, no 1º encontro, nessa fase, a facilitadora introduziu a RCR falando sobre a importância da escuta e os tipos de escuta.

A segunda fase é a denominada Diálogo e Escuta. Nesse momento os participantes foram convidados a formarem duplas aleatórias para compartilharem uma história de experiência profissional, baseada em um Incidente Crítico. Nessa fase, a facilitadora utilizou o PETIC como um recurso para orientar as pessoas para que pudessem ter uma Escuta Transformadora. O próprio PETIC contém instruções de como a escuta deve ser conduzida, assim como as perguntas que devem ser feitas tanto pelo orador quanto pelo ouvinte. Em um primeiro momento, as duplas definem quem será o ouvinte e quem será o orador, tendo dez (10) minutos para contar a sua história e, depois disso, trocam os papéis para mais uma rodada de escuta com a mesma duração.

A terceira fase é Compartilhamento e Reflexão Coletiva na qual os participantes novamente foram dispostos em uma plenária para trocar as impressões sobre como foi escutar a história da outra pessoa. Essa fase também foi orientada pelo PETIC, buscando trazer os *insights* e *step backs* após a experiência da escuta com perguntas imaginativas e integrativas.

Na **figura 6**, ilustra-se o modelo utilizado para a realização das RCR.

Figura 6 – Modelo para realização das Rodas de Conversas Reflexivas



Fonte elaborada pela autora.

As RCR não devem ser conversas soltas e aleatórias, mas articuladas a assuntos previamente definidos e que corroboram os interesses acadêmicos e investigativos para compreensão da escuta no ambiente de trabalho e, ao mesmo tempo, os interesses organizacionais para que suas temáticas estejam alinhadas com as necessidades de desenvolvimento dos líderes. Dessa forma, foi definido um assunto para as conversas nas RCR em função do objetivo de pesquisa, a escuta foi o tema central escolhido, ou seja, em todos os encontros, a conversa esteve em torno da escuta. Os encontros contemplaram assuntos específicos em relação à temática central, conforme o quadro 7.

Quadro 7 – Assuntos tratados nas RCR

| | |
|------------|--|
| Encontro 1 | <ul style="list-style-type: none"> • A importância da escuta e Tipos de escuta; • Exercício prático-reflexivo: pensar sobre incidentes críticos coletivos passados e a forma que lidamos com ele utilizando o PETIC. |
| Encontro 2 | <ul style="list-style-type: none"> • O papel da escuta na gestão de pessoas; • Utilização do PETIC. |
| Encontro 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Reflexão gerada a partir da escuta, as mudanças de pressupostos e quebra de paradigmas; • Benefícios da escuta mais profunda; • Utilização do PETIC. |

Fonte: elaborada pela autora.

Em relação ao tempo dedicado para a realização das Rodas de Conversas Reflexivas, cada encontro teve 2h30 de duração com a seguinte distribuição do tempo, conforme quadro 8.

Quadro 8 – Distribuição do Tempo nas RCR

| | |
|---------------------|---|
| 30 minutos | Fase de Integração e Aquecimento. |
| 40 minutos | Fase Diálogo e Escuta com o uso do PETIC, considerando 20 minutos para explicação do protocolo e 20 min para seu uso. |
| 1 hora e 20 minutos | Fase Compartilhamento e Reflexão Coletiva. |

Fonte: elaborada pela autora.

E, dessa forma, As Rodas de Conversas Reflexivas foram desenvolvidas como uma estratégia didática para a aplicação do PETIC, com objetivo de promover o diálogo, o intercâmbio e o trabalho colaborativo entre os participantes. Embora essa estratégia possa ser aplicada em diferentes contextos, em um espaço organizacional, é diferente, por possuir diferentes aspectos que, às vezes, podem dificultar a abertura para criação de espaços reflexivos e transformadores, como as relações de poder, constrangimentos ou discursos adaptados aquilo que se deseja ouvir.

As Rodas de Conversa Reflexivas são fundamentais para o sucesso dos programas de desenvolvimento de lideranças (LEMOS, 2019), pois criam um espaço reflexivo pautado na honestidade e na confiança pode promover mudanças significativas nos quadros de referência dos participantes e, conseqüentemente, provocar transformações nas práticas gerenciais.

O próximo item descreve o processo de análise dos dados.

5.5 A ANÁLISE DOS DADOS

Com a intenção de mapear as variações das concepções sobre escuta, esta análise foi direcionada pela análise fenomenográfica para a estrutura do fenômeno e as concepções que os entrevistados revelaram sobre o fenômeno vivenciado, no caso a escuta, e de que forma a experiência com o uso do protocolo contribuiu para o processo de aprendizagem transformadora. Assim como serão apresentados outros aspectos relevantes que emergirem do campo e dos dados, que influenciam a mudança de concepções e ou pressupostos dos entrevistados sobre a escuta no trabalho (MARTON, 1981, SANDBERG; TARGAMA, 2007).

O processo de análise tomou como base o artigo de Bowden et al., 2005 que trouxe importantes contribuições desde a realização das entrevistas até a análise dos dados. Segundo

os autores, o mundo é um mundo que cada entrevistado experiencia, e esta ideia trouxe implicações práticas como a não interferência do pesquisador nas explicações dos entrevistados, exceto as perguntas *follow up* para conduzir o entrevistado no aprofundamento das suas próprias ideias e o uso exclusivo de evidências contidas nas transcrições das entrevistas na elaboração das categorias de descrição (BOWDEN et al., 2005).

A construção dos dados foi detalhada anteriormente, contudo vale destacar o processo de transcrição das entrevistas realizadas em dois momentos, antes (entrevista inicial) e depois (entrevista final) da Proposta de Desenvolvimento de Líderes.

As entrevistas iniciais e finais foram realizadas e gravadas pelo *Microsoft Teams*. A transcrição foi realizada com a ajuda de uma ferramenta de transcrição de áudio e legendagem automática. O *Reshape* é um aplicativo que usa inteligência artificial para gerar as transcrições com alta taxa de assertividade. O processo para a transcrição de cada entrevista foi o seguinte: baixar o arquivo de áudio do Microsoft Teams, importar este arquivo para o *Reshape* que gerou um arquivo em *Word*. Este arquivo foi conferido pela pesquisadora, lendo a transcrição com a oitiva dos áudios das entrevistas. Isso agilizou as transcrições e ao mesmo tempo, contribuiu para que cada entrevista fosse recapitulada pela pesquisadora que fez anotações adicionais neste momento. Este processo se repetiu a cada entrevista, tanto para as entrevistas iniciais, quanto para as entrevistas finais.

A partir daí, o processo de análise foi realizado somente após a finalização de todas as entrevistas. As entrevistas iniciais foram analisadas separadamente das entrevistas finais para que não houvesse confusão no momento de agrupamento das descrições das experiências. Este fato que tornou o processo mais demorado, mas ao mesmo tempo, proporcionou uma visão mais clara sobre como as concepções variaram, isso demandou uma leitura cautelosa dos dados, com o objetivo de identificar as diferentes variações nas expressões dos indivíduos em relação às experiências de escuta. As falas dos entrevistados não foram comparadas aos conceitos teóricos sobre a escuta previamente pesquisados, a leitura dos dados se concentrou em encontrar similaridades e diferenças na forma da escuta que cada entrevistado apresentou.

Esta análise permitiu o mapeamento das diferentes formas como os entrevistados se relacionam com o fenômeno, a todo momento durante a análise, a pesquisadora retomava e relembra qual o fenômeno estava sendo investigado, isso acontecia porque as falas mencionavam outras experiências que fugiam das questões relacionadas a escuta. Então, manter este foco no fenômeno investigado foi muito importante e desafiador.

Feito isso, os dados foram agrupados em descrições qualitativas das experiências, chamadas de unidades de significado. E este agrupamento levou a definição de categorias que

representavam similaridades da compreensão sobre a escuta, configurando o espaço de resultados. Após a identificação dessas categorias, foi avaliado se havia algum relacionamento entre elas até chegar nas concepções.

Bowden et al. (2005) traz a figura do “advogado do diabo” que seria outro pesquisador ou um grupo de pesquisadores analisando os mesmos dados confrontando suas análises, promovendo uma espécie de interatividade na análise dos dados. Nesta pesquisa, a orientadora assumiu este papel, analisando as unidades de significado, confrontando com as narrativas dos entrevistados e isso, proporcionou importantes ajustes nas definições das concepções da escuta, mapeamento das concepções e análise das variações.

Também foram analisados o diário de campo da pesquisadora referente aos comentários dos gestores durante as Rodas de Conversas Reflexivas e as anotações das interações com o responsável pelo RH no momento da reunião final e a transcrição do grupo focal. A análise dos dados textuais (diário de campo da pesquisadora) e observacionais (verbais e não verbais) foi orientada pela análise de narrativas temática de Riessman e Quinney (2005), traçando uma trajetória de análise construída baseada na experiência reflexiva tanto dos participantes quanto da pesquisadora.

Após o mapeamento das concepções e a identificação das variações das concepções da escuta antes e depois da Proposta de Desenvolvimento de Líderes, foram analisados os níveis de reflexão alcançados com base em Kember et al. (2008) para identificar a relação entre o nível de profundidade das reflexões com as transformações relatadas pelos gestores.

Como critérios de validade e confiabilidade, adotaram-se os seguintes parâmetros com base em Tracy (2010): a temática escolhida para a pesquisa demonstrou relevância para o contexto empresarial e o tema tem poucos estudos dessa natureza; a proposta de desenvolvimento está baseada nos constructos teóricos, considerando múltiplas vozes e reflexões de diferentes participantes para a análise dos resultados; desenvolveu-se uma metodologia detalhada, passível de replicação em diferentes tipos de empresas e contextos organizacionais, abrindo espaço para diálogo, imaginação, desenvolvimento e improvisação.

Na próxima seção, apresentam e analisam-se os resultados da pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão abordados os resultados e análise de dados construídos por meio de um Programa de Desenvolvimento de Líderes, baseado na realização de Rodas de Conversas Reflexivas (RCR) e na utilização do Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos (PETIC). Cabe esclarecer a estrutura de apresentação dos resultados e os motivos que justificam suas escolhas.

Em primeiro lugar, contextualiza-se o ambiente no qual estão inseridos os participantes desta pesquisa, uma empresa com trabalho híbrido e obrigatoriedade de algumas áreas a estarem presencialmente uma vez na semana, bem como os desafios da escuta no trabalho dentro de um ambiente no qual a comunicação é mediada pela tecnologia. A apresentação desse tópico é justificada por se tratar de uma empresa que adotou, durante a pandemia, 100% do trabalho remoto e recentemente, está com modelo de trabalho híbrido, refletindo em adaptações e ajustes que foram feitos na forma como as pessoas se comunicam.

No segundo tópico, serão apresentadas as concepções da escuta no trabalho antes da Proposta de Desenvolvimento de Líderes, baseadas na primeira rodada de entrevistas com os gestores.

No terceiro tópico serão discutidas as Rodas de Conversas Reflexivas (RCR) como um espaço de reflexão e confiança. Essa análise é fundamental para demonstrar como, dentro de uma estrutura organizacional, muitas vezes rígida pelos aspectos hierárquicos e ao mesmo tempo caótica devido às mudanças inesperadas e urgentes, é possível criar um “oásis” que contrapõe a lógica corporativa e diminui o ritmo para promover a escuta.

O quarto tópico cumpre um papel importante porque analisa o uso do protocolo dentro do Programa de Desenvolvimento de Líderes adaptado para o contexto do trabalho. Nesse tópico serão apresentadas a experiência da pesquisa em relação ao papel de facilitadora ao utilizar o PETIC e a percepção dos participantes ao serem guiados para uma escuta mais profunda e reflexiva com a utilização de um protocolo, explorando de que forma o seu uso pode ter contribuído para mudanças nas ações dos líderes.

No quinto tópico, serão apresentadas as concepções de escuta, mapeadas na segunda rodada de entrevistas, demonstrando as concepções antes e depois da participação no Programa de Desenvolvimento de Líderes.

O sexto tópico trará os relatos de transformações, a partir da perspectiva dos líderes participantes da pesquisa, são analisados, comparativamente, com as variações das concepções de escuta no trabalho e os impactos nas ações da liderança.

E, por fim, o sétimo tópico trará os resultados do grupo focal, realizado com os subordinados dos líderes com o objetivo de avaliar os impactos das mudanças nas concepções em suas ações na perspectiva da sua equipe.

6.1 DO TRABALHO REMOTO AO HIBRIDISMO: OS DESAFIOS DA ESCUTA NO AMBIENTE DE TRABALHO

A pesquisa foi realizada em uma empresa de grande porte, do setor de serviços, que enfrentava problemas financeiros e dificuldades em entregar resultados operacionais e de qualidade, o que resultou na perda de receita com a saída de alguns clientes. Para reverter essa situação, a empresa contratou uma consultoria para reestruturá-la, incluindo a estratégia de negócio, objetivos financeiros e redefinição da equipe e liderança.

Soma-se a isso o fato de que, logo após essa reestruturação, a empresa foi impactada pela pandemia e precisou deslocar 100% do seu efetivo profissional para o trabalho remoto. Após dois anos desta modalidade de trabalho, a empresa mudou o seu formato e passou para o trabalho híbrido, no qual os líderes e alguns grupos de funcionários passaram a ir até a organização, uma vez na semana, em um esquema de revezamento, visto que se reduziram as instalações físicas em decorrência desse novo modelo de trabalho.

O trabalho remoto não é uma prática nova e já vinha crescendo antes da pandemia. De acordo com um estudo citado por Barrero, Bloom, Buckman e Davis (2021), a parcela de trabalhadores remotos no total da população ocupada dobrava a cada quinze anos, antes de 2020.

No entanto, o crescimento do trabalho remoto, durante a pandemia, foi equivalente a 30 anos de crescimento pré-pandêmico. Estudos apontam que o *home office* pode aumentar os níveis de bem-estar e satisfação com a vida dos trabalhadores, além de gerar economia de tempo e dinheiro com deslocamentos e disseminar a possibilidade de trabalhar de qualquer lugar. Além disso, as empresas passaram a perder menos funcionários em suas equipes e os *feedbacks* de satisfação com o trabalho também aumentaram no novo modelo de trabalho remoto, de acordo com Bloom (2022).

Em 2021, 57,5% das empresas adotaram *home office* no Brasil, de forma parcial ou total, incluindo os que já adotavam essa modalidade antes da pandemia. A Indústria e o Setor de Serviços atingiram proporções de adoção de *home office* por 72,4% e 65,5% das empresas (PACINI; TOBLER; BITTENCOURT, 2023).

Neste tópico são analisados, com base nos dados construído nas entrevistas, as conversas realizadas nas RCR e as anotações no diário de campo da pesquisadora. As análises colocam luz na perspectiva do trabalho adaptado para o *home office* e que, posteriormente, migrou para híbrido, impactando a comunicação entre os indivíduos.

No esquema híbrido, há um revezamento dos departamentos e funcionários que devem estar presencialmente na empresa, não permitindo que todas as áreas se encontrem simultaneamente, em função da redução dos espaços físicos durante a pandemia. Determinados departamentos ficaram escalados para dias da semana específicos, formando alguns grupos com maior interação do que outros. Segundo relato dos funcionários e líderes, a empresa se adaptou bem ao novo esquema de trabalho, adotando como principal ferramenta de comunicação o *Microsoft Teams*.

O *Microsoft Teams* é uma plataforma colaborativa que permite que equipes se comuniquem, colaborem e trabalhem juntas virtualmente. Ele fornece uma variedade de recursos, como chat, videoconferência, compartilhamento de arquivos e ferramentas de gerenciamento de projetos. Equipes podem ser criadas para projetos ou departamentos específicos, e membros podem ser adicionados ou removidos conforme necessário.

A transição repentina, em decorrência da pandemia do COVID-19, para o trabalho remoto de casa, causou profundas mudanças nas relações pessoais e profissionais, gerando novas demandas de aprendizagem aos trabalhadores e exigiu adaptações e aprendizados seja para a comunicação mediada por tecnologias, assertividade para buscar ajuda e suporte social de colegas e superiores, regulação dos tempos de trabalho e descanso, equilíbrio entre as atividades do trabalho com a rotina familiar ou, inclusive, a capacidade de lidar com os estados emocionais distintos que o isolamento exacerbou (DE MORAES, 2020; ITZCHAKOV; GRAU, 2022).

Essas adaptações e aprendizados também foram observados nos relatos dos participantes desta pesquisa, como o excerto que mostra como a solidão no trabalho pode trazer sentimentos de angústia e, inclusive, influenciando a autoconfiança dos profissionais:

Mesmo antes da pandemia eu era super favorável ao trabalho remoto, eu amo trabalhar em casa, mas depois de um tempo eu comecei a me sentir muito sozinha, mesmo fazendo reuniões e o dia todo trocando mensagens pelo chat. Eu percebi que aos poucos eu fui perdendo a confiança em mim. Comecei a me sentir desmotivada, angustiada, percebi que a minha ansiedade aumento muito (E7)

Cheguei a pensar que eu não ia dar conta, teve dias de parar tudo e respirar fundo para não surtar (E14)

Trabalhar em casa me ajudou muito a continuar na empresa porque com filhos e as escolas fechadas, seria impossível ir para a empresa, mas é muito difícil cuidar da

casa, dos filhos e trabalhar no mesmo lugar... muitas vezes, fiz reunião com as panelas no fogo, rezando para a reunião terminar logo e não queimar a comida (E6)

A maneira de se comunicar foi bastante impactada pelo trabalho remoto. Primeiramente, majoritariamente oral e, depois, quase que exclusivamente escrita. E uma escrita que não era detalhada e contextualizada e, sim rápida, suscinta, muitas vezes, dificultando o entendimento do receptor.

Tudo é por chat, tudo não... a maioria das coisas mais rápidas que a gente quer resolver é por chat, eu particularmente prefiro, mas percebo que falta alguma coisa, nem sempre você consegue transmitir em poucas palavras uma mensagem (E6)
Mesmo com o híbrido, a gente acaba falando mais por chat mesmo, às vezes fica a maior discussão no chat, um monte de mensagens, uma troca de farpas entre as pessoas e demora muito para alguém pensar, por que a gente não faz uma reunião e resolve isso? (E9)

Tensões corporais, nervosismo e interesses individuais foram alguns dos sinais não verbais que passaram a ser limitados durante as interações virtuais, impedindo que as pessoas tivessem certeza de que o outro está, de fato, sendo ouvido.

E no online não tem isso, eu estou dando treinamento de uma hora, uma hora e meia, mas eu não sei se a pessoa está assistindo uma televisão, se ela está com fone de ouvido ouvindo música ao invés de estar ouvindo a apresentação, se ela está lavando uma louça ou uma roupa, eu não tenho a menor ideia do que está acontecendo (E5)

Um aspecto interessante é que, devido à falta dos sinais não verbais, a consciência sobre o falar, também ficou comprometida, o orador não conseguia mais ajustar a sua fala para tornar a comunicação mais efetiva, como por exemplo, apresentar mais exemplos que ilustrem sua linha de raciocínio em um determinado momento em que se percebeu que alguém ficou em dúvida ou dar mais ênfase em algum aspecto da sua fala se notar certo desinteresse e, inclusive, direcionar perguntas a determinada pessoa para reter sua atenção.

A gente fica muito no escuro, não consigo saber se estão gostando do que estou falando ou se simplesmente estão me julgando como a pessoa mais estúpida da sala (E15)
Porque, como eu falei pra ele no *feedback*, às vezes, como na escrita não tem o tom de voz, às vezes, a pessoa entende de uma forma que é completamente diferente do que você tá tentando dizer ali, né? (E14)

A escuta foi colocada em segundo plano em função da preferência por mensagens instantâneas e das interações por *e-mails* e, mesmo quando as pessoas se reuniam para conversas em videoconferências, a escuta não era experienciada de maneira plena. Ora porque as pessoas não estavam, de fato, presentes na reunião, estavam logadas, mas não estavam

participando e continuavam fazendo outras atividades, ora porque as pessoas não se sentiam confortáveis para participar, fazendo comentários ou sugestões em um ambiente virtual.

É muito difícil ficar focado o tempo todo em uma reunião, às vezes a pessoa começa a falar alguma coisa que eu acho que não interessa, já começo a responder mensagens, entro no e-mail, aí quando eu vou tentando pegar na reunião aquilo que eu acho que tem mais importância para o meu trabalho (E11)
Já senti que em uma reunião com a minha equipe, tinha ali umas três pessoas interagindo e as outras não sei se estavam me ouvindo (E7)

Como descreveram os líderes, os sentimentos foram colocados à prova em um ambiente em que as reações do outro não podem ser observadas em sua totalidade e a escrita passou a ser um recurso limitado para expressar emoções.

E, às vezes, realmente, na escrita, você está no calor da emoção, querendo passar uma solução, mostrando que aquilo não está legal, que está errado, e, às vezes, a maneira na escrita, você se sente que, às vezes, as pessoas não estão dando tanta atenção, mas também pode ser que, no meio daquela correria, a pessoa está resolvendo muitos problemas ali, não é? (E2)

Sentimentos como vergonha e constrangimento na comunicação foram relatados como parte dessa nova configuração no trabalho, gerando nas pessoas um esforço emocional para lidarem com as situações de interação à distância.

Eu tenho muita vergonha, não sei fico travada para falar na reunião on-line, penso que a minha fala não vai trazer contribuição nenhuma, não consigo abrir a câmera e falar, aí acabo mandando uma mensagem depois por chat ou e-mail para a pessoa (E15)
Às vezes estou fazendo uma apresentação e me pego pensando que estou sendo julgada e que as pessoas não estão gostando do que estou falando, isso me dá um sentimento... não sei explicar, eu fico constrangida, sabe? (E4)

O comentário do entrevistado destaca o desafio de construir relacionamentos e um senso de comunidade em um ambiente de trabalho remoto, revelando que a percepção de pertencimento também foi impactada.

A mudança para o trabalho remoto, devido à pandemia do COVID-19, fez com que muitos funcionários trabalhassem em casa sem a oportunidade de encontrar seus colegas pessoalmente. Com isso, alguns funcionários podem se sentir desconfortáveis em participar de eventos presenciais, como uma festa da empresa, por não conhecerem ninguém. Essa falta de interação social pode levar a sentimentos de isolamento e a um senso de comunidade mais fraco com a organização.

A gente teve a festa de final de ano, mas algumas pessoas comentaram que não foram porque não conheciam ninguém, não se sentiam à vontade para ir porque tinham entrado na empresa no trabalho remoto e a festa era presencial (E11)

Esse comentário ressalta a importância de criar oportunidades para que os funcionários se conectem e construam relacionamentos, seja por meio de eventos virtuais ou encontros pessoais quando possível, para promover um senso de comunidade e pertencimento em um ambiente de trabalho remoto.

O trabalho híbrido colaborou para melhorar a interação e troca entre as pessoas, visto que estas passaram a estar presencialmente na empresa uma vez na semana, contudo, nem todos mudaram sua forma de trabalho que continuaram privilegiando os contatos à distância com as pessoas.

Cada um chega, pega um computador ou uma mesa e fica lá isolado, trocando mensagens pelo chat e fazendo reuniões pelo Teams (E6)
Sinceramente, não vejo vantagem em vir para a empresa para continuar fazendo reunião pelo Teams (E12)

A escuta em um ambiente de trabalho remoto ou híbrido pode apresentar desafios, como a falta de interações pessoais e a ausência dos sinais não verbais, que prejudica a compreensão das informações e a criação de significado sobre situações ou assuntos debatidos. Além disso, a tecnologia pode ser uma barreira para a escuta efetiva, com problemas de conexão, ruídos e interferências (KANE, 2021; ITZCHAKOV; GRAU, 2022).

Ressalta-se que a pesquisa apresentada nesta tese ocorreu em um ambiente e momento muito oportunos, no qual as pessoas tinham se adaptado e criado hábitos relativos a uma comunicação essencialmente escrita por chats e *e-mails*. Realizar rodas de conversas e utilizar um protocolo de escuta foi diretamente ao encontro das necessidades de desenvolvimento dos líderes para que pudessem refletir criticamente sobre sua forma de comunicação e desenvolvessem novas maneiras de contato e trocas com seus subordinados que favorecesse mais a escuta.

Ao mesmo tempo, a escuta tem grande relevância em ambientes de trabalho remoto e híbrido, especialmente durante a pandemia do COVID-19, que forçou muitas empresas a se adaptarem rapidamente às novas formas de comunicação e colaboração virtual (RAMANA; KRISHNA, 2022). Mesmo após o período pandêmico, os efeitos das mudanças na comunicação puderam ser observados nos excertos das narrativas dos líderes, como a falta de interações pessoais e os sinais não verbais. Além disso, a tecnologia pode ser uma barreira para a escuta efetiva (ITZCHAKOV; GRAU, 2022).

As experiências de escuta, baseadas pelas interações mediadas pela tecnologia e relatadas pelos líderes revelou as concepções sobre a escuta, em decorrência das mudanças na forma de trabalho. A compreensão sobre essas vivências influencia o comportamento no local de trabalho (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

No próximo tópico, serão analisadas as concepções de escuta mapeadas antes do Programa de Desenvolvimento de Líderes.

6.2 AS CONCEPÇÕES DA ESCUTA NO TRABALHO ANTES DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Recorreu-se à fenomenografia como estratégia metodológica para analisar as entrevistas antes e depois da participação dos gestores em um programa de desenvolvimento de líderes com o uso do protocolo de Escuta (PETIC), apresentando as variações das concepções dos líderes que experimentaram o exercício da escuta transformadora, conforme mencionado na seção cinco sobre procedimentos metodológicos.

A fenomenografia é uma abordagem qualitativa que busca entender como as pessoas experimentam e compreendem um fenômeno em particular. Ela se concentra nas diferentes maneiras como as pessoas percebem e interpretam o mundo ao seu redor, em vez de tentar encontrar uma única verdade objetiva. Essas concepções podem ser agrupadas em categorias ou dimensões, permitindo que os pesquisadores identifiquem as diferentes maneiras como as pessoas percebem e compreendem o fenômeno em questão (MARTON; PONG, 2005).

O termo concepções refere-se às diferentes maneiras como as pessoas percebem e compreendem um determinado fenômeno (MARTON, 1981). Já o termo pressuposto, utilizado na teoria da aprendizagem transformadora, refere-se às crenças e suposições que as pessoas têm sobre si mesmas, sobre os outros e sobre o mundo, que podem ser questionadas e transformadas por meio da reflexão crítica (MEZIRROW, 2003). Embora ambos os termos estejam relacionados à reflexão e à transformação de perspectivas, eles têm significados diferentes e são utilizados em contextos teóricos distintos.

Contudo, nesta pesquisa, as concepções da escuta no trabalho serão apresentadas e analisadas as variações na forma de experienciar a escuta e consideradas evidências ou não das transformações de perspectivas dos participantes.

A análise das entrevistas, realizadas antes da participação dos líderes no Programa de Desenvolvimento, revelou três diferentes concepções de escuta: a) a escuta como uma

habilidade física, b) a escuta como um atributo da organização, c) a escuta como uma atividade transacional exercida pela liderança.

Essas concepções foram organizadas, hierarquicamente, partindo da mais superficial para mais profunda. A lógica para essa classificação foi baseada nos relatos das experiências e a forma como os entrevistados demonstravam suas vivências em relação à escuta está apresentada, de forma resumida, no quadro 9.

Quadro 9 – Concepções de escuta

| | Concepção | Participante |
|----|---|--|
| C1 | A escuta como uma habilidade física, inerente à condição humana de processar sons e transferir informações. | E1 |
| C2 | A escuta é uma atribuição da organização: escutar é compreendido como uma ação da empresa que parte da sua cultura e cria condições para que ela ocorra. | E3, E4, E7, E9, E10, E13 |
| C3 | A escuta como uma atividade transacional exercida pela liderança: escutar é compreendida como uma atividade exercida pela liderança e faz parte das suas atribuições ora centrada na função do próprio líder, ora centrada nas trocas entre o eu e o outro. | E2, E5, E6, E8, E10, E11, E12, E14 e E15 |

Fonte: elaborada pela autora.

6.2.1 A escuta é uma habilidade física

O entrevistado que apresentou essa concepção reduziu a escuta como uma habilidade física que não está relacionada nem ao ambiente, tampouco à função de liderança. Inicialmente, percebeu-se que o líder não tinha tido nenhuma necessidade de falar ou pensar sobre a escuta, visto que, quando foi questionado sobre o que seria a escuta no trabalho, a resposta demonstrou a falta de repertório para tratar o tema.

O trecho da entrevista a seguir revela que, para esse líder, escutar é compreendido como uma habilidade física, pois envolve a capacidade de ouvir e processar sons por meio do sistema auditivo. A dificuldade em falar sobre a escuta demonstra o quanto esse tema não é objeto de reflexão. Outros participantes também se mostraram com certa dificuldade em começar a falar sobre a escuta.

Eu nunca tinha pensado em dizer o que é escuta é até engraçado..., mas quando você me perguntou eu pensei... escuta é não ser surdo... mas eu sei que não é isso que você quer saber... o que é escuta? Agora você me pegou... eu não tinha nunca pensando ainda no ambiente de escuta, preciso pensar, não vou saber te responder agora (E1)

Durante a entrevista, quando solicitado que o gestor contasse alguma experiência positiva ou negativa em relação à escuta, a resposta revelou que, para essa pessoa, a escuta não tem um papel ou, inclusive, é atribuição para a construção de significado de experiências de qualquer natureza. A escuta é um meio de transferência de informação.

Eu não acho que a escuta tem poderes de transformar uma experiência numa coisa boa ou ruim, para mim, a escuta é o meio para você receber a informação o que faz aquilo ser bom ou ruim é a situação, é o fato (E1)

Em outros momentos da entrevista, foi possível observar que, para esse líder, a escuta poderia trazer problemas na gestão de pessoas, tomando um tempo desnecessário que poderia ser revertido em produtividade, caso as pessoas não estivessem conversando, mas trabalhando.

Não é que eu não acho a escuta importante, ela é, mas a gente precisa fazer coisas produtivas no trabalho, a gente tem meta para entregar e ficar escutando as pessoas, isso pode gerar mais problema do que solução, pensa... se eu ficar escutando todo mundo, e as pessoas me contarem problemas, o que eu posso fazer com isso? (E1)

Esse outro excerto revela a falta de interesse de conexão com as pessoas, justificando a falta de proximidade com os subordinados como um recurso que garante a produtividade e elimina as possibilidades de ociosidade na equipe.

Eu não vou resolver os problemas pessoais das pessoas e outra coisa, as pessoas confundem as coisas, se eu ficar disponível para escutar, as pessoas vão dar um jeito de ficar parando toda hora para conversar, e a produtividade?
Não dá para ficar de papo pro ar na empresa (E1)

Observou-se a limitação sobre o conceito de escuta apresentado pelo líder entrevistado (E1) e que este não considerou a importância da habilidade de escutar para as relações humanas e a gestão de equipes. Esse líder reduziu a escuta a, apenas, uma habilidade física, relacionada à audição, não a considerando como uma ferramenta de compreensão e construção de significados em relação às experiências vividas. Além disso, ele pareceu não compreender que ouvir as pessoas e se conectar com elas poderia trazer benefícios para a produtividade da equipe.

Essa falta de reflexão sobre a escuta revela a necessidade de incentivos, como exercícios focados na escuta para estimular o pensamento mais profundo sobre o papel dessa habilidade nas relações humanas e nas organizações em geral.

6.2.2 A escuta é uma atribuição da organização

Os entrevistados que manifestaram essa concepção compreendem que a escuta é uma atribuição da empresa, ou seja, a empresa cria condições para que a escuta ocorra dentro do seu ambiente e entre as pessoas, o ato de escutar é atribuído como uma responsabilidade do ambiente, conforme os excertos a seguir.

A minha percepção é que nós somos escutadas, de modo geral, quando a gente tem algo a falar, seja uma crítica construtiva ou não, a empresa sempre dá esse ouvir e procura fazer da melhor maneira possível para que os funcionários se sintam bem em um ambiente saudável (E3)

Eu acho que a empresa tem vontade de escutar a gente, ela dá abertura para que as pessoas expressem o que pensam, claro que não é possível fazer isso a todo momento, tem horas que a gente acaba não falando o que pensa, mas no geral a empresa é boa pra escutar (E4)

Esses participantes entrevistados compreenderam que a organização tem a responsabilidade e agência das ações relacionadas à escuta. A empresa passou a ser como uma entidade capaz de realizar atividades, ter intenção ou promover algo dentro do ambiente, o que pode ser compreendido como uma metáfora para a cultura, valores organizacionais ou, inclusive, o clima organizacional.

Vale recapitular que a empresa passou por uma reestruturação, na qual houve uma redefinição da liderança, influenciando a percepção da escuta com base na mudança nesse ambiente.

Eu acredito que, na minha percepção, né, que já teve momentos que a minha voz não era escutada, não sentia isso, mas hoje eu sinto que sim, que fala da minha, né, mais. A empresa passou a me ouvir mais (E7)

A escuta já foi pior aqui na empresa, hoje eu percebo que a empresa está querendo ouvir mais, porque a gente percebe a abertura nas reuniões e até mesmo nestes treinamentos (E9)

As percepções sobre o ambiente, os valores, a cultura e o clima podem ser traduzidos na forma como a comunicação ocorre dentro da empresa e nos comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização, o que, por sua vez, influenciam a forma como as pessoas agem e tomam decisões.

A empresa já teve momentos de não ter abertura para as pessoas e agora eu percebo que a empresa evoluiu e escuta as pessoas, permite que as pessoas falem também (E13)

A escuta ocorre por meio das interações entre as pessoas e utilizar a empresa como uma entidade, que detém o controle do ambiente da escuta por meio da cultura, pode ser uma forma de evitar fazer comentários mais específicos sobre a liderança.

Eu não quero citar nomes, mas comparando com as outras empresas, tem líderes que não gostam de escutar, mas aí acho que depende mais da empresa do que do líder, né? A cultura é que manda se as pessoas escutam ou não (E10)

Quando os entrevistados foram questionados sobre as experiências de escuta em relação às suas equipes ou à liderança, as narrativas apresentaram certa ambiguidade, embora os líderes acreditassem que a organização estivesse disposta a escutar mais e tivesse maior abertura para isso, comentaram sobre a dificuldade em escutar em função das demandas e pressões do dia a dia.

Se não tiver na empresa abertura para a escuta, ninguém vai dar valor para isso, e aí as pessoas não param para isso, é o que acaba acontecendo na correria de entregar as metas (E9)

Mesmo se eu quisesse separar mais tempo para conversar com as pessoas, a empresa tá cobrando outras coisas, não sobra tempo nem pensar (E13)

Às vezes a gente sente que deveria dar mais atenção, mas é difícil driblar a quantidade de reuniões que a gente tempo, uma atrás da outra (E7)

Os entrevistados utilizaram a personificação, que é uma figura de linguagem ou técnica retórica em que objetos inanimados, animais ou ideias abstratas são atribuídos com características humanas, tais como emoções, intenções e comportamentos, como uma estratégia discursiva.

Essa estratégia pode ter como objetivo minimizar ou ocultar suas próprias responsabilidades sobre a escuta, visto que são gestores de pessoas, bem como evitar reflexões sobre a sua própria contribuição nas ações e decisões que influenciam um bom ambiente para a escuta.

Os entrevistados com essa concepção estavam mais focados naquilo que o outro pode fazer para que a escuta ocorra de maneira adequada. Nesse caso, a própria organização. Dessa forma, evitando trazer para si a responsabilidade de promover mudanças para que as pessoas se sintam escutadas, como se houvesse um descolamento entre o eu e o outro.

Embora a liderança tenha mudado e a empresa tenha evoluído, alguns entrevistados ainda encontram dificuldades em equilibrar a escuta com as demandas e pressões do dia a dia, acreditando que a empresa é quem cria as condições para que a escuta, por meio de um ambiente saudável e seguro para que as pessoas possam manifestar suas opiniões.

Nesse sentido, as relações humanas e a agência do líder são deixadas de lado. A ideia é que a escuta se torna uma entidade cultural distante, em que não há ação intencional nem responsabilidade sobre as relações por parte da liderança, como um certo desapego dos relacionamentos emocionais e uma tendência a tratar as pessoas como recursos.

6.2.3 A escuta como uma atividade transacional exercida pela liderança

Os entrevistados que manifestaram essa concepção de escuta tendem a considerá-la como uma atividade que faz parte da rotina do líder e das suas atribuições de liderança com diferentes finalidades para a gestão de pessoas, tais como: dar *feedback*, treinar, apoiar ou motivar.

Em relação à análise das narrativas dos entrevistados, foi identificado que a compreensão da escuta transita seu foco entre o eu e o outro, em alguns momentos, trazendo o líder como o principal responsável por escutar, por conta da sua função.

O líder escuta porque isso faz parte do seu trabalho, por exemplo, se você tem qualquer dificuldade, você passa para o seu gestor direto, você vai lá falar e deve ser escutado com bastante atenção (E11)

E, em alguns momentos, mostrando a relação do líder com seus subordinados no exercício da escuta como interesses específicos em determinadas atividades, como manter a produtividade, evitar o turnover ou tomar alguma decisão em conjunto:

Uma boa liderança precisa estar disposta a ouvir, eu aprendi desde que comecei a trabalhar que nem todo líder entende que este é o trabalho dele e é. Parar e escutar as pessoas é uma obrigação e ajuda o próprio líder porque a equipe fica mais produtiva e motivada quando sente que é escutada (E12)

Eu gosto muito de ter esse alinhamento, né, com o meu time, de dividir com eles a minha percepção e ouvi-los também, para que aí a gente junto defina a melhor estratégia para resolver algum problema (E14)

aquela pessoa, né, que tá passando aquele momento difícil, para que a gente possa não perder a pessoa, né, porque se você também não apoia, você acaba fazendo com que a pessoa também não se sinta interessada em continuar trabalhando ali e talvez aquele problema que ela tá pessoal impacte na sua entrega, né? (E15)

Nesses relatos de vivências de escuta, prevaleceu uma visão pragmática sobre a ação, voltada para uma ideia transacional de liderança mais relacionada à gestão de tarefas e rotinas, como manter a produtividade e motivar a equipe.

O artigo *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*, escrito por Bernard M. Bass em 1990, explora a transição da liderança transacional para a liderança transformacional. Segundo o autor, a liderança transacional descreve líderes que se concentram, principalmente, na supervisão, organização e gestão das tarefas e atividades diárias de seus subordinados. Esses líderes encorajam o cumprimento de objetivos preestabelecidos por meio de incentivos e punições, baseados no desempenho dos seus liderados (BASS, 1990).

Já o líder transformacional está aberto ao diálogo e valoriza o *feedback*. É importante ressaltar que, ao adotar esse estilo de liderança, o líder está disposto a escutar as opiniões dos membros da equipe e a trabalhar em conjunto para solucionar problemas. Nesse sentido, o diálogo e a escuta contribuem para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (BASS, 1990).

Nas narrativas dos entrevistados que compartilharam a compreensão da escuta como uma atividade transacional, ou seja, voltada para supervisionar e controlar atividades diárias, a escuta esteve ligada aos aspectos técnicos e superficiais do relacionamento, como menciona este gestor de uma área técnica:

Da mesma forma faço o *one to one* com eles, vejo, faço uma escuta também técnica com eles, pego, vejo se tem cursos para capacitá-los, porque tem uns júniores que trabalham conosco, né, e falo de assuntos gerais também, né, como que tá a família, enfim, outros tipos de assunto, de gente que conversa, mas sem aprofundar (E6)

Também foi considerada como uma ferramenta para a tomada de decisões, pois permite que o líder tenha acesso a diferentes perspectivas e informações relevantes para o processo decisório.

Às vezes acontece de alguém falar, olha, eu não sei desempenhar isso, você me ajuda? E aí o líder ajuda, às vezes você sabe o que precisa fazer, se até mesmo precisa de uma orientação para decidir alguma coisa, sobre alguém... e isso precisa de escuta (E2)

A escuta também é vista como uma forma para estimular o trabalho em equipe por meio do alinhamento com o time e compartilhamento de informações de maneira rápida, porém não demonstrando o interesse na contrapartida de ter abertura para receber as opiniões dos subordinados.

Minha equipe participa de tudo, qualquer atualização eu sempre passo muito rápido, então chegou para mim e eu posso passar imediatamente, eu já marco com o time, né, mesmo online a gente tem muito essa questão de passar a informação (E5)

Por meio da escuta, o líder pode identificar oportunidades de melhoria; contudo, a falta de disposição ou tempo para escutar acarreta a demora da intervenção e, com isso, traz morosidade na solução dos problemas, como mostra os excertos a seguir:

eu demorei oito meses para conseguir conversar com ela, mesmo sendo o supervisor dela, trabalhando com ela todos os dias porque eu sabia que ela tinha problema de ansiedade e eu evitava chegar conversar, aí eu pensei, sou o supervisor e preciso (E10)

Nesse trecho, o participante relata que tinha um funcionário de outra equipe que não performava e, por diversas vezes, a pessoa procurou o gestor para buscar apoio e não teve sucesso. Por fim, foi demitida sem ao menos saber ao certo o motivo. Para esse entrevistado, a falta de escuta produziu uma situação de injustiça que reverberou no clima da organização.

É triste ver que a pessoa não performa, mas não tem a oportunidade de conversar, quem sabe se ela tivesse falado e tivesse sido ouvida a história poderia ser diferente. E isso é injusto com o funcionário e o clima todo fica prejudicado na empresa porque as pessoas contam as coisas umas para as outras (E8)

Foi possível analisar que a escuta, embora como prática esteja presente na rotina do líder, muitas vezes é voltada, apenas, para a gestão de atividades diárias, sem um comprometimento com o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe, se estabelecendo em uma forma de liderança transacional, na qual o líder oferece a escuta como parte de uma transação ou interesses orientados a determinadas tarefas, como: motivar, informar, tomar decisões, entre outros.

Essa visão pragmática e racionalista da escuta, revelada nessa concepção, difere do estilo de liderança transformacional apresentado por Bernard M. Bass (1990) que destaca a importância da escuta como uma ação fundamental para estabelecer um diálogo aberto e valorizar o *feedback* dos liderados, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Cabe discutir as Rodas de Conversas Reflexivas, como estratégia metodológica do Programa de Desenvolvimento de Líderes, para criação de um espaço de honestidade, confiança, reflexão e diálogo.

6.3 AS RODAS DE CONVERSAS REFLEXIVAS COMO UM ESPAÇO DE HONESTIDADE, CONFIANÇA, REFLEXÃO E DIÁLOGO

As Rodas de Conversas Reflexivas (RCR) podem se configurar como um espaço de honestidade, confiança, reflexão e diálogo, pois promovem a interação entre as pessoas, permitindo a troca de saberes e experiências (COTTER, 2014). Na literatura, essa estratégia é utilizada em diferentes contextos (FREIRE, 2015) e, neste estudo, essa metodologia ativa de aprendizado foi adaptada para o ambiente corporativo.

Propor uma roda de conversa com gestores se mostra desafiador, primeiramente, porque conversar pode ter um significado contraproducente no trabalho, como perda de tempo ou de produtividade, de acordo com as falas de gestores:

Não é que eu não acho a escuta importante, ela é, mas a gente precisa fazer coisas produtivas no trabalho, a gente tem meta para entregar e ficar escutando as pessoas, isso pode gerar mais problema do que solução... Não dá para ficar de papo pro ar na empresa (E1).

Eu vou ser bem sincero, quando eu paro para escutar alguém sobre qualquer coisa, tipo jogar conversa fora, depois olho o tempo que fiquei parado e escutando, isso me dá uma culpa porque deveria estar fazendo alguma coisa produtiva (E15).

“Jogar conversa fora” ou “ficar de papo pro ar” foram expressões utilizadas que expressam o quanto conversar pode ser encarado como algo improdutivo. Dentro do ambiente do trabalho, pensar e refletir também podem ser entendidos como atividades improdutivas, levando de ociosidade, perda de tempo (RAELIN, 2002).

Joseph Raelin (2002) argumenta que, em um ambiente corporativo, muitas vezes frenético e cheio de atividades, fica difícil separar tempo para refletir, principalmente para os líderes com seu papel endereçado mais para o “fazer” do que para o “pensar”. A ação é necessária, contudo, agir sem refletir, muitas vezes, pode gerar decisões errôneas que podem mais atrasar do que agilizar. Contudo, é importante que haja tempo para a reflexão, mesmo em um ambiente corporativo, para que as decisões sejam tomadas de forma mais consciente e autônoma.

A roda de conversa pressupõe um espaço de fala, de escuta e do pensar. Embora seu exercício possa ser compreendido como algo benéfico para o desenvolvimento das pessoas, pode ser interpretado “perda de tempo”. Entretanto, a roda de conversa é uma estratégia que pode ser utilizada para promover a interação reflexiva entre diferentes indivíduos, permitindo a construção coletiva do conhecimento (LEMOS, 2019).

Um grupo de quinze gestores foi convidado a participar de uma Proposta de Desenvolvimento para Líderes, contudo, os líderes não foram informados sobre o formato desse programa e, no primeiro momento, a facilitadora explicou como os encontros seriam conduzidos e os objetivos do programa.

Agradei a presença das pessoas e expliquei o formato dos encontros que seriam em rodas de conversas com o uso de um protocolo para experienciar a escuta com o objetivo de avaliar os impactos nas práticas de liderança deles, senti que juntar nesta explicação, conversa e escuta gerou uma certa ansiedade no ar, como se mentalmente estivessem se perguntando, eu vou parar o trabalho para conversar e escutar, como assim? (diário de campo da pesquisadora).

Cabe recapitular como as Rodas de Conversas Reflexivas foram conduzidas, a partir de um modelo proposto na seção 6 desta tese. Nesse modelo, as RCR são divididas em três fases: 1) Integração e Aquecimento, momento em que a facilitadora revela a dinâmica dos encontros,

explica seus objetivos, enfatizando que é um espaço seguro para aprendizado e reflexão sobre práticas cotidianas. Em seguida, a facilitadora introduz um aspecto relacionado à temática central do encontro; 2) Diálogo e Escuta, quando os participantes formam duplas e compartilham uma história relacionada a uma experiência profissional, utilizando o PETIC como recurso para uma Escuta Transformadora e 3) Compartilhamento e Reflexão Coletiva, quando os participantes compartilham impressões sobre suas experiências de escuta usando o PETIC para guiar as perguntas e *insights*. Conforme pode ser ilustrado na figura 6 da seção 6.

Todas as Rodas de Conversas Reflexivas seguiram esse mesmo modelo. Essa estrutura integrou diversos elementos, aquecimento, diálogo, escuta, compartilhamento e reflexão para garantir a aplicação do protocolo (PETIC).

A seguir, serão demonstrados como cada um desses encontros ocorreram, assim como a análise dos comentários dos participantes:

6.3.1 O primeiro encontro

Ocorrida em 08 de fevereiro de 2023, essa primeira RCR foi crucial para conquistar a confiança do grupo e transmitir a credibilidade do trabalho. O grupo estava bastante interessado em participar, embora não entendessem onde tudo isso os levaria. Por isso, os minutos iniciais tiveram o foco em apresentar a visão geral do programa, seu objetivo e os assuntos por encontros.

Foi muito importante ter definido previamente os assuntos que seriam tratados em cada um dos encontros, isso ajudou na explicação do que seria tratado e fez mais sentido quando apresentei a proposta para eles (diário de campo da pesquisadora).

Durante a Roda de Conversa Reflexiva (RCR), as pessoas estavam dispostas em círculo ao redor de uma grande mesa de reuniões, com cadeiras confortáveis e pareciam animados por estarem ali. A empresa providenciou café da manhã, em todos os encontros, para receber os líderes. O espaço era bonito, bem iluminado, tinha um ótimo isolamento acústico e visual, ninguém de fora conseguia ver ou ouvir o que estaria acontecendo na sala. A atmosfera era favorável para a aprendizagem.

Outro aspecto relevante foi a definição de uma estrutura para as RCR, isso facilitou a condução do grupo e, ao apresentar como cada encontro foi configurado, o clima de ansiedade do grupo diminuiu. Na etapa de integração e aquecimento, foi fundamental esclarecer o processo e alinhar as expectativas sobre a participação. Além disso, nesta etapa o assunto foi a

escuta, sua importância e os seus tipos. Os participantes fizeram comentários e acrescentaram suas experiências sobre a escuta e o que o sabiam sobre o tema.

Quando eu apresentei os tipos de escuta, a taxonomia que ia do tipo mais elementar até chegar na escuta transformadora, perguntei aos participantes qual o tipo de escuta eles acreditavam que praticavam até aquele momento, e as respostas foram bastante interessantes. Eles não responderam que era o nível mais profundo como se poderia pressupor que aquele fosse o melhor e desejado, ao contrário disso, mencionaram que muitas vezes tem a escuta seletiva, principalmente pela falta de tempo em escutar e foi um consenso naquele grupo que a escuta seletiva era a mais praticada (diário de campo da pesquisadora)

Feito isso, a facilitadora seguiu para a próxima etapa: Diálogo e Escuta com a aplicação do PETIC. O protocolo contribuiu para conduzir essa atividade, dividindo o exercício em três momentos distintos, o primeiro momento para se preparar, o segundo momento para contar a história e escutar e o terceiro momento, em grupo, novamente para compartilhar. Isso forneceu uma dinâmica importante e guiou as pessoas para o objetivo da atividade, escutar em profundidade e de maneira reflexiva.

Os participantes formaram duplas conforme suas preferências, não houve um direcionamento da facilitadora neste sentido. Todos receberam a orientação para pensarem em um incidente crítico que se sentissem confortáveis em contar para a sua dupla com riqueza de detalhes. Ao mencionar sobre a riqueza de detalhes, um participante comentou em tom de brincadeira:

a gente pode mudar de incidente crítico? Tem coisa que não dá para contar com tantos detalhes (P1)

Outro gestor fez um trocadilho, reforçando a questão da confidencialidade no ambiente:

gente, o que acontece em Vegas fica em Vegas... ou melhor o que acontece na sede fica na sede (P5).

Estes comentários revelam algumas limitações na escuta no trabalho, como o receio de compartilhar alguma situação de possa ser comentada posteriormente, chegando a algum gestor, ou quem sabe até mesmo, o receio em demonstrar que passou por alguma dificuldade ou algum problema.

As duplas foram formadas e o diálogo começou, a sala instantaneamente ficou ruidosa e as pessoas definiram entre elas quemalaria e quem escutaria, sabendo que a ordem seria invertida e que ambos teriam a mesma oportunidade de escuta com o mesmo tempo.

Pensei que precisaria estimular as pessoas a começarem a falar, encorajá-las de alguma forma, mas me surpreendeu como os participantes se entregaram para a atividade (diário de campo da pesquisadora).

Ao observar as pessoas de longe, a facilitadora/ pesquisadora conseguiu visualizar as expressões faciais, a postura, a maneira como estavam sentadas, o nível de interesse na conversa, a intensidade das falas, as emoções que surgiam.

Observar as pessoas de longe, imersas nas suas conversas, é claramente perceptível como mergulharam na experiência, como se cada dupla estivesse dentro de uma bolha, alguns ouvintes projetavam o corpo para frente para se aproximar e escutar melhor, outras pessoas falavam mais alto, gesticulavam, os olhares dos ouvintes estavam atentos e as expressões reagiam conforme escutavam, ora sorriam, ora ficavam sérios. Era um espetáculo diante dos meus olhos observar este evento dialógico acontecendo (diário de campo da facilitadora).

Ao final, a facilitadora informou que o tempo havia se encerrado e as pessoas deixaram suas duplas para novamente formar um círculo, iniciando a etapa de Compartilhamento e Reflexão Coletiva (conforme apresentado na figura 6). Seguindo a ordem do PETIC, a facilitadora questionou os participantes sobre como foi ser escutado e seus *insights*: quais pensamentos vieram à tona enquanto você ouvia? Você lembrou suas próprias experiências? O que você aprendeu com esta experiência? (TAYLOR, 2009) E as reflexões: diante do que você escutou, existe algo que você mudaria na sua prática como gestor? O que o você faria de diferente a partir desta experiência? Existem restrições que você teve que enfrentar?

De fato, nesse primeiro encontro foi perceptível o quanto é desafiador propor aos líderes saírem da rotina e se envolverem em uma atividade dialógica e reflexiva. Nem todas as pessoas se sentiram confortáveis em falar em plenária. Apenas seis dos quinze líderes apresentaram suas reflexões sem a necessidade de serem provocados.

Mesmo assim, todos os participantes tiveram oportunidade de falar porque a facilitadora fazia perguntas direcionando para todos os líderes.

Os comentários desse primeiro encontro não foram na direção da transformação de pressupostos e nem de um aprendizado mais profundo, alguns ficaram limitados à reação inicial de ser escutado, de maneira mais profunda e presencialmente, algo que, para algumas pessoas, não acontecia há tempos. As reflexões estiveram no nível da compreensão, reflexão de conteúdo (Mezirow, 2014), visto que os participantes examinaram suas percepções, sensações e até mesmo ações diante da experiência de escuta, descreveram a problemática em torno da falta de escuta, mas não foram além disso.

Contudo, ficou evidente o quanto ter um espaço para ser escutado, dialogar e refletir sobre as situações e experiências individuais era necessário e as pessoas estavam dispostas e participarem.

Quase chorei ao ser escutada, um peso que saiu de mim, foi incrível (P3).

Senti um alívio de falar sobre uma situação que eu ficava remoendo quando você pediu para contar com riqueza de detalhes, o que eu ouvi e senti... nossa... eu voltei para o momento em que as coisas tinham acontecido (P4).

Para além da disposição em estar ali, os participantes revelaram que realizar atividades quem envolvam diálogo e escuta é uma necessidade observada por eles.

A gente precisa conversar mais, ouvir outras opiniões e ver as coisas com outros olhos (P10).
tava precisando disso, fazia tempo que não conversamos assim, presencialmente, é bem diferente do que quando estamos pelo computador (P7).

E pode ser uma boa estratégia para desenvolver novas habilidades ou, inclusive, fornecer mais recursos que o líder desempenho melhor as suas funções.

A gente deveria escutar mais mesmo sem julgamentos, é difícil prestar atenção em tudo, a nossa cabeça começa a processar e a automaticamente vem umas identificações, imagina escutar sem prestar atenção, não funciona (P6).

Outros comentários revelam que a escuta permitiu que encontrassem pontos em comum nas suas experiências de liderança. Independentemente do nível hierárquico, ao escutarem as histórias das outras pessoas, puderam constatar que, também, passam por situações parecidas.

Foi ótimo, conheci mais pessoas que não tenho tanto contato e percebi que temos as mesmas dificuldades, independentemente do nível hierárquico (P9).
Quando eu escutei a história dele, me vi na mesma situação, eu tô passando por uma coisa bem parecida. (P12).

Ao final da RCR, todos os gestores foram estimulados a exercitarem a escuta na sua rotina, com suas equipes.

6.3.2 O segundo encontro

A segunda Roda de Conversa Reflexiva ocorreu no dia 01 de março de 2023, o grupo chegou mais entrosado, a facilitadora já não era mais uma pessoa estranha para o grupo e já não havia mais as tensões sobre algo que não conheciam. Outro ponto que merece destaque é que não houve faltas nesse encontro, o que demonstra interesse em continuar participando.

As ações desse encontro seguiram a sequência do anterior. Dessa vez o assunto foi o papel da escuta na gestão de pessoas e comportamentos que transmitem quando escutam, profundamente, o outro.

Na primeira etapa, Integração e Aquecimento, na qual foi exposto o assunto do encontro, os líderes estavam mais soltos e fizeram comentários interessantes sobre a escuta, demonstrando que a reflexão sobre o exercício de escuta com o PETIC continuou após o encontro. Foi possível observar que para alguns participantes, a reflexão que, anteriormente estava entre os níveis de uma reflexão de conteúdo e de processo, já tinha evoluído, passando para o nível de compreensão e alguns avançaram para a reflexão propriamente dita.

fiquei pensando que eu, como líder, preciso estar mais perto das pessoas, mesmo que à distância e a escuta pode fazer esta ponte (P3).
 isso aconteceu comigo também, eu achava que tinha um limite na relação entre minha equipe e eu, que eu só deveria escutar ou conversar sobre coisas de trabalho, mas eu vi que não rígido assim não, porque somos pessoas, humanos, buscando sustentar a família, crescer na carreira, ser feliz... no fundo todo mundo precisa de apoiar e a liderança tem este papel (P4).

A realização da segunda etapa, Diálogo e Escuta com o uso do PETIC, seguiu com um bom nível de engajamento dos gestores, não foi observada nenhuma dupla ou participante que não estivesse empenhado em realizar a escuta com bastante interesse e profundidade.

Na terceira etapa, Compartilhamento e Reflexões, os gestores demonstraram as reflexões que avançaram sobre a escuta. As reflexões continuaram entre o nível de conteúdo e nível do processo. Os líderes examinavam suas percepções e sentimentos, começaram a rever experiências passadas, se conectaram com o conhecimento adquirido na sua trajetória profissional e alguns *insights* começaram a surgir.

Me senti compreendida, às vezes eu achava que estava perdida, mas agora deu mais força perceber que isso não acontece só comigo (P6).
 Quando você fala e se sente escutado você se escuta melhor e quando você se escuta pensa em coisas que nunca tinha pensado, eu nunca tinha pensado em perguntar como você se sentiu (P8).

Ter a oportunidade para falar sem os limites das relações de poder e sem se preocupar com julgamentos trouxe uma sensação de alívio, abrindo espaços para expor situações ou receios que causavam vergonha.

a gente coloca para fora aquilo que te envergonha e ser ouvida sem ser julgada foi muito bom... a gente não trabalhava muito junto e acho que a falta de intimidade facilitou falar (P5).

As conversas em duplas despertaram um processo de autorreflexão importante que levou a alcançarem outros níveis de compreensão das situações que estavam passando e levando a questionamentos sobre a sua forma de agir.

ao escutar o que ele me contou, fiquei pensando como eu lidaria com isso? Sempre tem algo para aprender, foi um grande ensinamento para mim, como líder como eu devo me posicionar (P4).

Conversar é um recurso disponível nas estruturas organizacionais, mas foi possível identificar que esse hábito de se sentar, conversar, sair da rotina e discutir pontos que são aflições e, inclusive, problemas que parecem sem soluções não foi algo compartilhado neste grupo.

muito bom conversar, repensei várias coisas sobre o que eu desejo mudar, aprofundi o conhecimento como pessoas e percebi o quanto podemos nos apoiar (P14). a gente precisava fazer isso mais vezes, não sei onde isso vai levar, mas que deveria continuar deveria (P6).

A segunda RCR terminou e, novamente, os participantes foram estimulados a continuarem suas reflexões depois do encontro e buscarem aplicar a escuta em sua rotina de liderança.

6.3.3 O terceiro encontro

A terceira RCR foi realizada no dia 22 de março de 2023. O encontro seguiu o mesmo esquema dos anteriores. Primeiramente, a etapa de Integração e Aquecimento, embora o grupo já estivesse bem mais entrosado, essa etapa continuou sendo relevante, pois introduziu novas camadas de conhecimento em relação ao mesmo assunto e ao mesmo tempo, preparou as pessoas para o exercício da escuta. Nessa terceira RCR, alguns gestores, espontaneamente, trouxeram relatos de como incorporaram a escuta nas suas práticas de liderança, conforme os excertos a seguir:

logo depois do encontro eu tive uma conversa com subordinada, ela não estava performando muito bem, na verdade eu estava com a intenção de dar um *feedback*, mas fiz o que você recomendou, desta vez não falei, só escutei e no fim, ela estava com um problema familiar bem grave. Ela desabafou, eu acolhi e disse que se ela precisasse eu estaria disponível... eu não resolvi o problema dela, mas percebi que só de escutar ela já voltou no dia seguinte outra pessoa. Tirou um peso das costas. É nosso papel como líderes escutar o que também não é profissional (P11).

Um participante comentou que recebeu um *feedback* positivo da equipe em relação a sua mudança de comportamento, se mostrando um líder mais acessível e disponível para as pessoas.

o pessoal da minha equipe até me deu um *feedback*, perguntaram o que tinha acontecido comigo, agora quando me mandam mensagens perguntando alguma coisa,

eu já ligo ou falo para a pessoa me ligar na hora, disseram que estou muito mais disponível (P4).

Outro participante revelou que, apesar de gostar muito de *home office* e não pretender voltar ao modelo 100% presencial, decidiu se encontrar mais vezes com uma pessoa da equipe porque sentiu a necessidade de aumentar a interação entre eles. O contato presencial era necessário para reestabelecer uma relação profissional que não estava em pleno funcionamento em decorrência do trabalho à distância.

pensei muito sobre a escuta e o meu papel, aí resolvi combinar com a minha funcionária de vir na empresa três vezes na semana presencialmente, porque eu vou sair de férias e preciso deixar ela preparada, e aqui juntas a gente interage muito melhor, a gente conversa, só de olhar para ela eu já entendo o que ela está precisando... e olha que eu achava que nunca sairia do *home office* (P8).

O terceiro encontro ocorreu em um clima mais descontraído, as pessoas estavam mais seguras para falar sobre suas experiências, o grupo trocava ideias e compartilhava opiniões e situações em que a escuta tinha proporcionado mudanças na sua forma de liderar.

Todavia, apesar das interações positivas dos líderes e das evoluções observadas durante os encontros, as Rodas de Conversas Reflexivas não estiveram isentas de limitações, pelo contrário, foram observadas reações menos espontâneas em relação ao exercício da escuta do que o esperado pela pesquisadora.

Por exemplo, quando a facilitadora solicitou aos participantes que formassem duplas para compartilharem a situação que envolvia um incidente crítico, os líderes demoraram alguns minutos para começarem a se movimentar, estavam reticentes e pensativos, possivelmente, sobre para quem deveriam ou não contar suas histórias.

Outro exemplo foi a própria transformação do ambiente, que começou mais tenso e sem muito entusiasmo para falar e, aos poucos, a sala de reuniões, tão bonita, bem decorada e ao mesmo tempo imponente, tornou-se em um espaço seguro, confortável, acolhedor, um espaço de aprendizagem.

Isto revela que esse espaço de aprendizagem não estava constituído ou pronto, ele foi se desenvolvendo à medida que a integração e relacionamento aconteciam. Ao viverem a experiência da escuta, descobrindo similaridades entre si, por meio dos incidentes críticos, nas dificuldades e desafios de gestão e nos anseios e receios em relação ao seu papel de liderança, perceberam que há mais motivos para se apoiarem do que para competirem.

O relacionamento no grupo foi se moldando, se adaptando e se ajustando àquelas pessoas que estavam participando, tomou uma forma, criou uma maneira de ser, e isso ocorreu

desde a primeira roda de conversa. Inicialmente, os gestores estiveram mais receosos, mais tímidos, precisando de mais esforço da facilitadora para que as pessoas se pronunciassem ou comentassem suas vivências. Posteriormente, o grupo apresentou-se confiante em falar, contar suas histórias, comentar sobre seus erros.

As Rodas de Conversas Reflexivas podem ser uma estratégia adequada para promover a interação e troca de conhecimentos em diversos contextos, incluindo o ambiente corporativo. Inicialmente, ela pode ser vista como algo improdutivo e gerar desconfiança ou ansiedade, como observado nos encontros relatados nesta seção. No entanto, o diálogo e reflexão constituem aspectos fundamentais para a tomada de consciência e um comportamento mais autônomo, especialmente em ambientes acelerados e cheios de atividades, como no contexto corporativo (LEMOS; BRUNSTEIN, 2023).

Se conduzidas de maneira aberta, acolhedora e com objetivos de desenvolvimento, as Rodas de Conversas Reflexivas podem se constituir em espaços promotores da aprendizagem dialógica (Habermas, 1984) e transformadora (Mezirow, 2013), uma vez que, ao se comunicar com o outro, os indivíduos tomam como base seus pressupostos e, à medida que avançam no diálogo e no exercício da escuta, podem refletir sobre esses pressupostos e, inclusive, adquirir um novo conjunto de significados. Isso envolve, mais do que o conteúdo, outros elementos como autenticidade, confiança ou sinceridade fazem parte desse processo.

Assim, por meio das Rodas de Conversas Reflexivas, criou-se um espaço de conexão, adequado para que a escuta pudesse ser experimentada em um ambiente que transmitisse segurança, acolhimento e confiança aos participantes.

Assim, parte-se para o próximo tópico, no qual será analisado o uso do protocolo (PETIC) como o estímulo de uma escuta mais profunda e seu potencial para atuar como gatilho para aprendizagem transformadora.

6.4 O USO DO PROTOCOLO PETIC PARA ESTIMULAR UMA ESCUTA MAIS PROFUNDA E REFLEXIVA

A escuta ativa e profunda é uma habilidade fundamental para a comunicação eficaz e para a construção de relacionamentos positivos, assim como para a influência interpessoal (WOLVIN, 2005; AMES; MAISSEN; BROCKNER, 2012; MC CANN; BARTO; GOLDMAN, 2019; ADAMS et al., 2022).

Neste tópico, explora-se o uso de um protocolo (PETIC) para promover a escuta transformadora e desencadear a aprendizagem transformadora.

É relevante mencionar de que forma o PETIC (Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos) foi utilizado nas RCR (Rodas de Conversas Reflexivas). Esse protocolo (figura 2) não foi entregue aos participantes, sendo utilizado, exclusivamente, como um guia para a facilitadora. As perguntas, que foram utilizadas como um roteiro para oradores e ouvintes, foram projetadas em um slide para que todos pudessem ler e acompanhar.

Anderson Sathe e outros autores (2022) apresentaram uma reflexão sobre as vantagens e desvantagens do uso de um protocolo. Dentre as vantagens, está a possibilidade de estabelecer uma estrutura clara para a conversa, garantindo que todas as partes envolvidas tenham a oportunidade de falar e serem ouvidas, além de evitar mal-entendidos e conflitos. Por outro lado, o uso de um protocolo pode ser visto como artificial e limitante, impedindo que a conversa flua, naturalmente, e que as pessoas expressem suas emoções e sentimentos de forma autêntica.

Esses aspectos foram considerados no momento da adaptação do protocolo e na decisão de não entregar o protocolo aos participantes durante o exercício da escuta nas RCR. As perguntas constituíram em orientações para que os participantes aprofundassem a experiência de escuta, mas não implicaram em um roteiro estruturado e rígido, o qual deveria ser seguido à risca. A ideia foi guiar e não moldar. Dessa forma, os ouvintes, se desejassem, poderiam fazer outras perguntas além daquelas no roteiro.

A aplicação do PETIC ocorreu dentro de um contexto organizado, planejado e estruturado, que foram as RCR (Rodas de Conversas Reflexivas), conforme mostrado no tópico anterior.

O próprio protocolo também considerou orientações para que os gestores pudessem focar no presente, dialogar e escutar em profundidade e, posteriormente, refletir sobre aquilo que foi escutado. Ao final de cada rodada de aplicação, os gestores foram questionados sobre o uso do protocolo e o impacto nas suas perspectivas de escuta. Essas orientações foram marcadas nas etapas de realização divididas em três blocos: 1. Preparação, 2. Aplicação e 3. Identificação dos gatilhos para aprendizagem transformadora. Cada um desses blocos apresentou orientações específicas aos participantes:

- Bloco 1 (Preparação), momento para instruir os participantes sobre o ambiente adequado para a escuta, o nível de atenção em relação dada ao orador e sem julgamentos. Nesse momento, os líderes foram convidados a identificarem um incidente crítico de acordo com os parâmetros de Kember et al. (2008);
- Bloco 2 (Aplicação), tempo para o diálogo com o roteiro de perguntas a serem feitas durante a conversa. As perguntas foram baseadas em Anderson Sathe et al. (2022);

- Bloco 3 (Identificação dos gatilhos para aprendizagem transformadora), momento referente ao *debriefing* com o compartilhamento das reflexões, *insights*, *step backs* e pensamentos que poderiam levar à imaginação de novas possibilidades de ação.

Do ponto de vista da facilitadora, o uso do PETIC foi bastante útil. Isso se deve ao fato de o protocolo oferecer uma estrutura clara para a comunicação e contribuiu para estabelecer uma atmosfera de confiança e respeito mútuo entre os participantes. Também permitiu que a facilitadora se concentrasse mais na observação da escuta e menos nas orientações já definidas.

Não precisei me preocupar com o que dizer aos participantes para que exercitassem a escuta, as orientações previamente definidas facilitaram a minha observação no comportamento dos participantes (diário de campo da pesquisadora).

O PETIC delimitou os momentos importantes para envolver os participantes no exercício da escuta, permitindo a sua utilização em diferentes rodadas de aplicação, sendo uma abordagem estruturada para ouvir que envolveu engajamento ativo e atenção focada no orador (ANDERSON SATHE et al., 2022).

Seu uso permitiu que houvesse uma diferenciação do tipo de escuta que se manifestou entre os participantes, evidenciando quando se tratava de uma escuta passiva, na qual simplesmente, se escutam as palavras, uma escuta responsiva, quando basta acenar com a cabeça sem, de fato, prestar atenção; ou uma escuta seletiva, quando se selecionam trechos mais relevantes de acordo com os interesses do ouvinte (MC CANN, BARTO; GOLDMAN, 2019) e até mesmo, uma escuta mais profunda e reflexiva.

Do ponto de vista dos participantes, o protocolo revelou que a escuta requer esforço intencional para entender e interpretar a mensagem que está sendo transmitida, não em um nível superficial que foca, apenas, o conteúdo, mas em um nível mais profundo que considera aquilo que não é dito e está nas entrelinhas, que lê os sinais não verbais, provocando reflexões em si mesmo e alcançando suas próprias crenças e pressupostos.

Eu tinha perdido a noção de como é escutar de verdade. Aquilo que eu tenho feito não é escutar. Várias coisas eu pude perceber por que estou aqui na frente da pessoa. Deu pra perceber quando ela ficou desconfortável com aquilo que ela tava me contando (P4).

Os participantes foram questionados sobre a relevância do uso de um protocolo para orientar a escuta e, de maneira unânime, responderam que o protocolo os orientou para perguntas que não saberiam fazer sem a sua utilização, como mostra as narrativas dos participantes ao responderem a seguinte pergunta: o protocolo de escuta transformadora e as

perguntas contidas nele contribuíram para escutar de uma maneira diferente do habitual? Por quê?

As percepções dos participantes traduziram a contribuição do protocolo na escuta em maneiras distintas. Alguns participantes pontuaram que o protocolo contribuiu para trazer questões que não seriam consideradas se não houvesse o roteiro de perguntas previamente definidas.

sendo bem sincero, eu não saberia fazer estas perguntas se você não tivesse colocado na tela (P1).
 com certeza ajudou bastante, eu não pensaria em perguntar o que a pessoa sentiu, cheirou? Não faria esta pergunta sem o protocolo (P3).
 pra mim também, eu não faria as perguntas se não tivesse este roteiro (P12).
 com certeza ajudou, sem a sua orientação e as perguntas não teriam sido do mesmo jeito (P15).

Outros líderes perceberam que o uso do protocolo ajudou a desenvolver a conversa e se colocar no lugar do outro ao se deparar com a natureza da pergunta, indicando o potencial de transformação da escuta, a partir de reflexões que não seriam realizadas se não houvesse um protocolo.

me ajudou porque me encorajou a ouvir com a mente aberta, olhar para meus preconceitos e considerar diferentes olhares, maneira de agir e de pensar (P6).
 sabe o que eu fiquei pensando? Como isso me ajudou a perceber a falta que faz ligar a câmera, como respirar antes de escutar faz diferente, é se colocar no aqui e agora, não dá para responder estas perguntas sem olhar para a pessoa (P9).

Os participantes notaram que o protocolo colaborou para a criação de uma estrutura para a conversa, aumentando o foco e a disciplina para escutar, contribuindo, dessa forma, para ajustar o comportamento em favor de uma escuta em profundidade.

me ajudou a ficar focado, meio que me disciplinou a ter uma postura pra escuta, a gente no dia a dia não escuta assim, tá escutando e fazendo um momento de coisas, aí se perde e do jeito que fizemos aqui foi 100% focado (P4).
 eu nunca escutei do jeito que escutei hoje, nunca prestei a atenção na outra pessoa deste jeito, foi diferente, foi atento, foi sincero (P7).
 ter este guia de perguntas me ajudou a ouvir com mais profundidade e reflexão, estruturou a conversa (P5).
 nestes 10 minutos eu fiquei paciente, fiquei calma e fiquei bem em ouvir o que a pessoa tinha para me contar por que ele tinha feito a mesma coisa por mim antes, e eu me senti muito bem (P14).

Outros perceberam que o uso foi relevante para promover autorreflexões sobre seu comportamento de escuta, tomada de consciência sobre a própria escuta e o seu processo de aprendizagem.

quando eu fazia as perguntas para ela, automaticamente, ficava também pensando em como eu responderia, me ajudaram a fazer a conversa acontecer e me ajudaram a pensar sobre mim (P2).

e sabe o que é legal? Dá pra levar isso para a equipe, já tô aqui pensando em fazer isso com eles... acho que ter um roteiro ajuda (P13).

aquilo que a gente fala com os olhos, com as expressões, os detalhes do que aconteceu quando ela me contava a história, não ter pressa para responder ou perguntar alguma coisa, saber que tem este tempo e pronto, não dá pra fugir, vou escutar mesmo (P10). pra mim, ajudou muito porque eu não sei escutar, quer dizer agora tô aprendendo, mas eu sei que tenho esta dificuldade, eu não tenho paciência pra escutar até o final, no meio do que a pessoa tá falando eu já tô pensando na resposta, e ter esta escuta, deste jeito, orientado, foi bom (P11).

Os trechos dos comentários dos participantes destacam a importância do protocolo (PETIC) na escuta com potencial para melhorar as habilidades de comunicação, construir confiança e relacionamento e facilitar o diálogo. Contar suas experiências, escutar as vivências do outro e, a partir disso, gerar novos significados são elementos importantes para a transformação (LIPARI, 2014).

O uso do protocolo trouxe importantes contribuições para como a escuta foi realizada, desde a proposição de questões que não seriam consideradas à criação de uma estrutura na conversa para ter mais foco e disciplina, desenvolvendo a conversa com empatia, estimulando, inclusive, autorreflexões sobre seu comportamento e aprendizagem.

Resta saber como as pessoas que foram escutadas perceberam essa experiência. Os líderes também foram questionados em relação a este aspecto: Como foi ser escutado a partir de uma atividade guiada com o uso de um protocolo?

Com base nesses excertos, pode-se concluir que a escuta guiada com o uso de um protocolo teve efeitos positivos nos indivíduos. Os participantes relataram sentir-se ouvidos, compreendidos e apoiados.

desabafei, fiquei mais aliviada, consegui entender o que acontece com o outro, aprendi que a gente precisa escutar mais e não ficar deduzindo as coisas (P4).

Me senti acolhido, tirei um peso das minhas costas, a história que contei estava na minha cabeça, pesando, agora eu senti um alívio (P8).

para mim foi sobre me sentir acolhida, me sentir importante e respeitada, principalmente por não ser interrompida (P12).

Eu ia escutando aquela história, a situação que a pessoa contava e no começo minha cabeça queria ir longe, fiquei com vontade de pensar na resposta ou no argumento contrário para tentar convencer a pensar como eu penso, mas o roteiro me colocou de volta na escuta (P6).

Eles também mencionaram aprender a importância de ouvir e não fazer suposições, bem como repensar seus próprios comportamentos e desejos de mudança. As conversas permitiram

uma compreensão mais profunda dos outros e de si mesmos, e proporcionaram uma sensação de alívio e conforto.

quando ela estava falando eu me vi muito nela, fazia da mesma forma e fui aprendendo, aprendi muita coisa na prática e pude contar um pouco desta prática (P7). muito bom conversar, repensei várias coisas sobre o que eu desejo mudar, aprofundei o conhecimento como pessoas e percebi o quanto podemos nos apoiar (P1).

O PETIC (Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos) foi utilizado em Rodas de Conversas Reflexivas (RCR) para promover a escuta transformadora e desencadear a aprendizagem transformadora. Sua adaptação foi necessária para que não fosse utilizado como um roteiro estruturado e rígido, mas sim uma orientação para que os participantes aprofundassem a experiência de escuta.

O uso do PETIC contribuiu para a criação de uma estrutura para a conversa, do aumento do foco e da disciplina para escutar e do estímulo à autorreflexão sobre seu comportamento de escuta. Além disso, levou os participantes a refletirem sobre a importância de escutar com empatia, sem fazer suposições e repensar seus próprios comportamentos, o que levou a uma compreensão mais profunda dos outros e de si.

Em geral, a utilização de um protocolo se mostrou promissora para aprimorar a comunicação, construir confiança e relacionamento, gerar novos significados e desenvolver boas práticas de liderança. No próximo tópico, serão apresentadas e analisadas as variações nas concepções dos líderes sobre a escuta após a utilização do PETIC.

6.5 SEGUNDA FASE DAS ENTREVISTAS: AS MUDANÇAS DE CONCEPÇÕES SOBRE ESCUTA APÓS O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Antes da participação no Programa de Desenvolvimento de Líderes, os gestores manifestaram as seguintes concepções sobre a escuta: a) a escuta como uma habilidade física, b) a escuta como uma atribuição da empresa e c) a escuta como uma atividade transacional exercida pela liderança.

Essas concepções se revelaram pragmáticas e orientadas para a ideia de uma liderança transacional, com foco na supervisão e gestão das tarefas diárias. Após a realização do programa, que incluiu três Rodas de Conversas Reflexivas com o uso do Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos, foi possível observar uma mudança nas concepções, que passaram a estar mais voltadas para relacionamento e sentimentos.

É interessante ver como os líderes entrevistados perceberam que a escuta está além de uma função da liderança e pode ser entendida como uma forma de acolhimento, compreensão do outro e, inclusive, contribuição para mudar sua própria perspectiva de mundo a partir do compartilhamento de

experiências com o outro. A escuta, quando experienciada de forma profunda, pode levar a relações de uma condição transacional para uma condição transformacional com potencial para impactar o desenvolvimento dos líderes.

Após a realização do programa de desenvolvimento de líderes com as RCR e o PETIC, a concepção da escuta como uma habilidade física, atribuição da empresa ou liderança não apareceram nas narrativas, dando lugar a uma nova forma de compreender a escuta como uma atividade pessoal e relacional que independe da sua posição de liderança na empresa.

As questões emocionais que apareceram em relação à descrição da escuta revelaram que esta passou a ser compreendida na dimensão dos sentimentos e não mais somente na racionalidade da função de escutar a partir da lógica da *performance* ou dos resultados a serem atingidos.

Surgiu, assim, um novo conjunto de concepções baseada na experiência da escuta após a realização do Programa de Desenvolvimento de Líderes, nas Rodas de Conversas Reflexivas e por meio do uso de um protocolo (PETIC), conforme o quadro 10.

Quadro 10 – Concepções de escuta após a participação no programa de desenvolvimento de líderes

| | Concepção | Participante |
|----|---|---------------------------|
| C4 | A escuta como forma de sensibilização | E2, E7, E9, E10, E12, E14 |
| C5 | A escuta como forma de compreensão do outro | E5, E1, E15, E6 |
| C6 | A escuta como forma de compreensão de si mesmo e abertura para mudanças | E3, E4, E8, E11, E13 |

Fonte: elaborada pela autora

6.5.1 A escuta como forma de sensibilização

Os participantes, que alteraram suas concepções de escuta anteriores para esta compreensão da escuta, passaram a valorizar os sentimentos e emoções como elementos relevantes a serem considerados na liderança das pessoas. Os entrevistados relataram que se sentiram acolhidos quando foram escutados e enfatizaram que a escuta envolve empatia, ouvir sem julgamentos e estar presente para a pessoa que está falando.

Para os entrevistados E7 e E9, essa mudança na concepção da escuta deslocou a ideia de que a escuta era uma atribuição da empresa, como algo compreendido no âmbito corporativo e não no âmbito individual, e passou a ser considerada como uma experiência pessoal que envolve emoções.

em primeiro lugar, escutar é ter empatia pela outra pessoa, é ouvir aquilo que a pessoa traz sem julgamentos, é mostrar que você tá ali presente de verdade para o que ela precisar (E9).

O E7 passou a valorizar a escuta e reconhecer a importância de ouvir as pessoas. Sua afirmação revela que houve sensibilização e aprendizado em relação à escuta e às emoções.

Eu gosto muito de escutar, eu sou uma pessoa que gosta da escuta, uma das coisas que eu aprendi e da escuta eu percebi que as pessoas é precisam ser escutadas, mais escutadas, eu não tinha essa percepção nas reuniões. Pela emoção das pessoas quando foi escutado, eu falei, nossa, como que faz diferença isso? (E7).

E7 destaca como se sentiu compreendida quando alguém escutou suas preocupações e ofereceu uma visão diferente que a ajudou a perceber que sua autocrítica era severa demais. A escuta ativa mostrou a ela que não estava sozinha em suas dúvidas e que havia outras perspectivas a considerar.

Me senti compreendida, achava que só eu estava perdida, uma outra visão mostrou outra perspectiva porque para mim pareci que sempre faltava, faltava mais competência, faltava mais conhecimento, mas agora vejo que a minha autocrítica é muito alta (E7).

Os entrevistados E2 e E12 tinham a concepção inicial de que a escuta era uma função da liderança e, em seus relatos, não havia a menção de sentimentos ou emoções. A escuta estava compreendida como correspondente à função da liderança e, por isso, deveria ser exercida. Para eles, a escuta passou a ser algo que envolve o acolhimento, como um veículo que pode fazer muita diferença nos resultados desejados da equipe.

escutar é acolhimento, eu me senti acolhida quando fui escutada e agora eu vejo que não precisa de nada mais... a gente fica querendo aprender um monte de técnicas para aumentar produtividade, motivação... escutar é simples e poderoso (E2).

O trecho da entrevista do E12 sugere que o orador acreditou ser útil compartilhar algo de que se envergonhava e apreciou ser ouvido sem julgamento. Essa fala destaca a importância de criar um ambiente seguro e sem julgamento para as pessoas compartilharem seus pensamentos e sentimentos.

a gente coloca para fora aquilo que te envergonha e ser ouvida sem ser julgada foi muito bom... a gente não trabalhava muito junto e acho que a falta de intimidade facilitou falar (E12).

Já o entrevistado E14 compreendeu a escuta relacionada à liderança para diferentes objetivos e o relato indica que acrescentou mais uma finalidade para a escuta, a promoção do bem-estar das pessoas.

Escutar não é só para fazer gestão, é para dar bem-estar às pessoas. Foi tão bom ser escutada, falei tudo que tava assim entalado mesmo, sabe? Foi ótimo, me senti acolhida (E14).

Esse tipo de escuta mais profunda e transformadora, estimulada pelo uso do protocolo (PETIC), criou um espaço para o acolhimento, compaixão e empatia (TYLER; SWARTZ, 2012). Ao trocar entre si experiências, esses líderes perceberam uma nova dimensão da liderança muito além do que direcionar as pessoas para determinados objetivos: compreenderam que há a dimensão do cuidado na função do líder.

Os entrevistados experimentaram uma nova concepção de escuta, na qual outras habilidades são requeridas, que não tinham sido mencionadas na primeira fase das entrevistas, como empatia, acolhimento e ausência de julgamento.

Escutar intencionalmente as pessoas não apenas ajuda a aumentar a produtividade e a motivação da equipe, mas permite criar conexão e ampliar os relacionamentos, e proporcionar o bem-estar dos indivíduos.

Esse novo entendimento da escuta como uma experiência pessoal e emocional mudou a maneira como esses líderes compreendem o seu papel na empresa. A compreensão de que a liderança envolve o cuidado com as pessoas se mostrou como uma nova dimensão da liderança que passou a ser valorizada pelos líderes.

6.5.2 A escuta como forma de compreensão do outro

Em relação a esses líderes que compartilham a compreensão de que a escuta é uma forma de compreensão da perspectiva do outro, os trechos das entrevistas descrevem a escuta como uma maneira de entender outras formas de pensamento e obter *insights* sobre suas próprias experiências. Ao ouvir a história da outra pessoa, semelhante à sua própria, eles foram capazes de observar como a outra pessoa processou suas experiências de uma maneira diferente que ainda fazia sentido.

Escuta para mim é entender o outro, enxergar aquilo de uma forma, de uma outra visão, quando eu escutei a história dele, que é algo que eu também passei, entendi coisas que não tinha entendido, vi como ele fez e como processou tudo aquilo, tão diferente de mim, mas fazia total sentido (E5).

Esse outro trecho revela o processo de aprendizagem de um líder em relação à escuta. Anteriormente, sua concepção de escuta se limitou ao nível mais superficial de compreensão. Segundo o próprio entrevistado, aquele entendimento inicial fundamentou-se na forma como ele costumava ouvir, na maioria das vezes variando entre a escuta passiva, responsiva ou

seletiva, fazendo o mínimo esforço para compreender o que era dito e focando sua atenção em poucos pontos de interesse (MC CANN; BARTO; GOLDMAN, 2019).

A escuta não era importante porque eu escutava de um mesmo jeito, sempre correndo, sempre sem paciência, sempre tentando cortar as pessoas, interrompendo. Ou eu só balançava a cabeça e nem estava ouvindo ou só pescava aquilo que me interessava (E1).

Durante a entrevista, ele comentou que, ao estar em uma situação controlada na qual ele não tinha uma alternativa a não ser escutar, teve uma reação inesperada, fazendo-o perceber o quanto a escuta pode ser fundamental para a compreensão das emoções e situações do outro, mesmo quando elas não são tão visíveis. Essa reflexão demonstra uma sensibilidade maior em relação aos sentimentos dos outros e dá a entender que o líder pode estar predisposto a ouvir e compreender em outras situações no futuro.

consegui entender a escuta em outro nível, nunca tinha parado para pensar na escuta como alguma coisa que me ajudasse a entender o que acontece com a outra pessoa, talvez porque eu nunca tenha escutado deste jeito, mas eu percebi como aquela situação trouxe frustração e angústia e entender ver o motivo, antes isso ia passar despercebido (E1).

Escutar o outro permitiu que o ouvinte tenha acesso a outras visões de mundo ou perspectivas, pontos de vista que não teria acesso a não ser por meio desse compartilhamento de histórias, ampliando as possibilidades de aprendizado de ambos.

O trecho abaixo destacado mostra como alguém mudou sua visão sobre outra pessoa após escutá-la, entendendo que seu comportamento não era falta de comprometimento ou interesse, mas sim resultado de desafios que ela enfrentava, ajudando a entender melhor as motivações e perspectivas das pessoas.

agora eu entendi por que fulano se comportava daquele jeito, eu achava que era falta de comprometimento ou de interesse em me ajudar, mas agora eu consegui perceber que não é nada disso, é só um outro jeito de entender a situação, eu que tava de fora não entender os desafios que ele tem nas mãos (E15).

Apesar de esses líderes terem observado situações com base em outra ótica, durante a entrevista, não foi possível observar que essa compreensão produziu uma reflexão mais profunda a ponto de mudar a sua própria visão das coisas.

Consegui ter outra visão, compartilhei sentimentos e fiquei bem pensativo sobre as coisas que tenho feito, as escolhas, sabe? Eu entendi, ouvindo a história da outra pessoa coisas que antes eu não estava disposto a entender. Era como se só o meu pensamento fosse correto. E não é. (E6).

Esses resultados corroboram com a literatura que aponta para uma escuta que, sem julgamentos ou precipitações de juízos de valores, permite ao ouvinte se deslocar da sua própria perspectiva para entender a visão do outro (MC CANN; BARTO; GOLDMAN, 2019).

Isso permitiu que ampliassem as possibilidades de aprendizado de ambos. Embora não tenha sido observado uma mudança profunda na visão desses líderes durante as entrevistas, é interessante notar que eles notaram a importância de escutar os outros e entender sua perspectiva para enriquecer sua própria visão das coisas.

6.5.3 A escuta como forma de compreensão de si mesmo e abertura para mudanças

Foi possível identificar uma concepção ainda mais profunda que indicava uma propensão à mudança. Diferentemente da compreensão do outro, esses participantes foram além da empatia e observaram a situação com outros olhos, passaram a refletir sobre suas ações, gerando uma maleabilidade em seu quadro de referências (Mezirow, 2003), considerando a possibilidades de novas ações ou novos começos (COTTER, 2014).

Alguns líderes perceberam a importância da escuta para entender a perspectiva dos outros e obter *insights* valiosos sobre suas próprias experiências. Eles notaram que, ao ouvir a história de outra pessoa, puderam ver como ela processou suas experiências de uma forma diferente, mas que, ainda, fazia sentido.

foquei com muita atenção no que a pessoa estava falando e de repente eu estava ali pensando sobre mim mesmo, coisas que poderia ter feito em outra situação, coisas que eu preciso mudar... por exemplo, confiar mais nas pessoas, sempre fui muito desconfiado e nem sempre teve sentido (E13).

Para esses entrevistados, o exercício da escuta permitiu que os indivíduos trocassem entre si experiências, validando, afirmando e refletindo sobre si e o outro, mergulhando na sua própria experiência (CAMINOTTI; GRAY, 2012).

Ao começarem a perceber a importância de escutar e como isso fez a diferença para as pessoas que estavam interagindo com eles, iniciaram um processo reflexivo sobre suas ações, conforme E3 destaca como aprendeu que as pessoas precisam ser escutadas e que deve prestar mais atenção nas reuniões e E4 fala sobre a necessidade de estar presente e ter empatia no momento de escutar o outro.

Eu não tinha essa percepção e passei a ter uma percepção melhor disso, foi muito interessante a pessoa se emocionar assim ao falar e **aí eu comecei a perceber que eu deveria estar mais atento a isso, escutar melhor nas reuniões, dar mais atenção**

ao que as pessoas falam. Tanto que isso me tocou que tive uma reunião na semana passada que fiquei mais atento, virei meu celular para não ficar vendo mensagens e fechei a janela do *WhatsApp* do computador (E3).

Nesse próximo trecho da entrevista, o participante reflete sobre a importância de ouvir ativamente e estar presente para a outra pessoa com empatia, mencionando que costumava ouvir enquanto realizavam várias tarefas, como responder a *e-mails* ou mensagens, mas agora mudou o entendimento sobre a escuta e percebeu que a verdadeira escuta envolve estar totalmente presente para a outra pessoa.

Esse gestor também observou que ouvir com empatia requer uma mudança de mentalidade e disposição para ser vulnerável e aberto à perspectiva da outra pessoa. Essa citação destaca a importância da escuta ativa para a construção de relacionamentos fortes e a criação de um ambiente seguro e favorável para a comunicação.

Escutar é pôr em prática, é saber que olha... não basta só você saber. **Eu sei que a escuta é importante... aí já entra na mudança, eu escutava, mas eu escutava respondendo um e-mail, eu escutava respondendo uma mensagem porque o Teams não para a equipe não para de chamar enquanto você está em reunião enquanto você está no *feedback*. Então assim, **na minha cabeça, nossa, eu sei escutar... mas eu não sabia... escutar é estar presente para a outra pessoa com empatia. Passei a colocar a minha equipe como prioridade (E4).****

E a partir desse mergulho na própria experiência, o indivíduo passa a reconhecer novas opções, outras formas de pensar sobre si, permitindo que cada um possa revisar suas autopercepções.

O E13 destaca como a escuta ativa lhe permitiu ver que suas percepções e abordagens estavam alinhadas com outras pessoas na empresa, o que aumentou sua confiança como gestor. Em ambos os casos, a escuta ativa permitiu que essas pessoas se sentissem ouvidas e compreendidas, o que pode ser incrivelmente valioso em um ambiente de trabalho onde as pessoas, muitas vezes, se sentem isoladas ou inseguras em suas posições.

quando eu escutei percebi que temos as mesmas percepções sobre várias coisas que acontecem na empresa, acabei de me tornar gestora e ver que estou indo no caminho certo aumentou a minha confiança. E esta percepção mudou o jeito que eu me posiciono, fiquei mais firme e confiante nas reuniões e até na última conversa que tive com meu gestor, não tive medo de me posicionar (E13).

As adaptações na comunicação e relações humanas, prioritariamente, mediada por tecnologias, alteraram os estados emocionais e revisitaram sentimentos como angústia e solidão no trabalho, já observados em outros estudos e confirmados nas entrevistas com os líderes dessa empresa (DE MORAES, 2020; ITZCHAKOV; GRAU, 2022).

O ato de contar suas histórias pode ser benéfico tanto para quem conta quanto para quem ouve (TYLER; SWARTZ, 2012). Ao se sentirem escutadas, as pessoas se sentiram encorajadas a liderar com autopercepções negativas que haviam sido potencializadas pela falta de interação com outras pessoas são encorajadas a refletir e questionar suas suposições, como as narrativas dos líderes revelaram.

A experiência individual, o compartilhamento das histórias baseadas nos incidentes críticos e diálogo constituem elementos que foram combinados durante as Rodas de Conversas Reflexivas e o uso do PETIC. Essa combinação estimulou os líderes a fazerem um movimento de *step back* e questionarem seus próprios pressupostos e ideias, promovendo uma abertura de mudanças (SCHNEPFLEITNER; FERREIRA, 2021).

ao escutar o que ele me contou, fiquei pensando como eu lidaria com isso? Sempre tem algo para aprender, foi um grande ensinamento para mim, como líder como eu devo me posicionar em algumas situações. Eu fiz esta reflexão e cheguei a conclusão de que tem outra forma de agir (E11).

A escuta trouxe a oportunidade de os entrevistados se conhecerem melhor e, conseqüentemente, entenderem suas maneiras de lidar com determinadas situações de forma mais clara. É possível que o E8 não tenha pensado anteriormente em perguntar como a outra pessoa se sentia simplesmente porque ainda não havia percebido a importância disso. E passou a entender que é válido considerar o sentimento dos outros em uma conversa, afinal, é uma forma de demonstrar empatia e respeito pelo próximo.

Quando você fala e se sente escutado você se escuta melhor e quando você se escuta pensa em coisas que nunca tinha pensado, eu nunca tinha pensado em perguntar como você se sentiu? Será que para mim o sentimento da outra pessoa não era importante? Agora eu levo isso em consideração, vou perguntar para as pessoas como elas se sentiram (E8).

escutar com profundidade, ver a situação com outros olhos, aquilo que está implícito, muitas coisas estão nos sinais, se não para escutar, independentemente de qualquer circunstância é a responsabilidade do líder e pensar naquilo que precisa mudar (E10).

As entrevistas revelaram indícios de mudanças significativas nos pressupostos sobre papel da liderança, e a forma como a escuta se relaciona com essa transformação. Essa abertura à mudança pode alterar as relações entre líderes e liderados, tornando-as mais transformacionais do que transacionais.

Da primeira rodada de entrevistas para a segunda rodada, as concepções sobre a escuta foram totalmente alteradas. As concepções saíram da compreensão da escuta como parte de uma ação transacional e passaram a ser entendidas como uma ação relacional e

transformacional, considerando a escuta como fundamental para atender as necessidades de suas equipes.

Na próxima seção, discute-se como as variações na concepção de escuta podem ter impacto no processo de transformação e se a mudança de perspectiva e concepções sobre a escuta interferiu na forma como os líderes atuam.

6.6 OS RELATOS DE TRANSFORMAÇÕES DA LIDERANÇA

A experiência da escuta com o uso do protocolo e a vivência desse fenômeno em duplas deslocou a perspectiva da escuta como uma atividade ou função e a reposicionou como algo que transcende a questão da liderança ou organizacional, a escuta passou a ser compreendida como uma ação relacional entre as pessoas, que gera compreensão sobre o outro, acolhimento, traz emoções à tona e revela o quanto as pessoas estão dispostas a estarem presentes no momento da escuta.

A escuta em profundidade e guiada estimulou a reflexão sobre suas próprias experiências, revisitando olhares e possibilidades de agir. Em alguns casos, somente foi possível perceber o impacto de escutar o outro quando viram a resposta emocional da pessoa que estavam ouvindo. Isso destaca a importância da empatia e do acolhimento na comunicação, pois a escuta envolve não apenas ouvir o que alguém está dizendo, mas também entender sua perspectiva e emoções. Em outros casos, a escuta contribuiu para a mudança de pressupostos que refletiram na sua maneira de se relacionar com seus liderados.

Na segunda entrevista, ao final do Programa de Desenvolvimento de Líderes, os participantes foram questionados sobre as mudanças nas suas práticas de liderança, após a experiência. Ressalta-se que a intenção será mostrar de que forma os participantes mudaram suas concepções e de que forma, segundo seus próprios relatos, foram percebidas transformações, seja nas concepções ou nos seus pressupostos e como isso influenciou na prática como gestor. Para facilitar o entendimento sobre as variações nas concepções, dispõem-se, no quadro 11, as informações sobre todas as concepções mapeadas e analisadas neste estudo.

Quadro 11 – As concepções mapeadas e analisadas neste estudo

| Cód | Concepção | Significado |
|-----|---|--|
| C1 | A escuta como uma habilidade física | Inerente à condição humana de processar sons e transferir informações. |
| C2 | A escuta é uma atribuição da empresa | Ação da empresa, que a empresa como um “ser” ou a partir da sua cultura, cria condições para que a escuta ocorra. |
| C3 | A escuta como uma atividade transacional exercida pela liderança | Atividade exercida pela liderança e faz parte das suas atribuições ora centrada na função do próprio líder, ora centrada nas trocas entre o eu e o outro. |
| C4 | A escuta como forma de sensibilização | Ato de cuidado e acolhimento que desperta emoções no outro e em si mesmo. |
| C5 | A escuta como forma de compreensão do outro | Forma de observar outras possibilidades de lidar com situações semelhantes às que a pessoa já tenha experienciado e compreender estas possibilidades como válidas. |
| C6 | A escuta como forma de compreensão de si mesmo e abertura para mudanças | Forma de observar situações ou experiências que tem similaridades com as suas próprias vivências e refletir sobre as reações, percepções, sentimentos a partir de um outro olhar, revisando a sua própria forma de lidar com os eventos. |

Fonte: elaborada pela autora.

O Programa de Desenvolvimento de Líderes criou uma ponte para o encontro entre as diferenças e as similaridades entre as pessoas, foi um meio pelo qual os participantes começaram entender a importância das emoções, sentimentos e apoio com um olhar mais humano e relacional do que antes, também passaram a refletir sobre suas experiências a partir das histórias das outras pessoas e alguns conseguiram imaginar novos começos outras possibilidades de agir (COTTER, 2014).

A seguir, será realizada uma análise comparativa das narrativas dos líderes participantes da pesquisa antes e após a participação no Programa de Desenvolvimento de Líderes, conectando as variações nas concepções com as situações que os gestores trouxeram como relatos de transformação durante a segunda rodada de entrevista e durante as Rodas de Conversas Reflexivas.

Foram organizados em quadros, os códigos dos participantes, a coluna denominada concepção inicial, mapeada durante a primeira rodada de entrevistas, a coluna denominada, concepção final, mapeada na segunda rodada de entrevistas e os relatos de transformações

baseados nos comentários durante a última Roda de Conversa Reflexiva e, durante a segunda rodada de entrevistas. Foram colocados, apenas, fragmentos mais relevantes dos excertos das entrevistas nas colunas “concepção inicial e concepção final”, visto que as falas mais completas foram apresentadas e analisadas na seção anterior.

6.6.1 A variação da concepção da escuta (C1): a escuta como uma habilidade física

O entrevistado E1, durante a primeira entrevista, não conseguiu falar sobre a escuta como um elemento que estivesse envolvido em questões de atribuição da empresa ou da liderança, ou algo relacionado a uma atividade ou uma competência. Embora, durante sua entrevista, o entrevistado tenha mencionado que se sentia escutado, que acreditava que escutava as pessoas e que estas se escutavam entre si, demonstrou compreender a escuta como uma habilidade física com uma função elementar de transferir informações.

Durante os encontros, este participante esteve sempre muito atento às conversas coletivas, realizou o exercício da escuta com o uso do protocolo com bastante interesse e, ao final, alterou sua compreensão sobre a escuta para um nível mais profundo, articulando o conceito de escuta com o relacionamento entre as pessoas e como uma forma de apoio e ajuda ao outro.

Para esse participante, a escuta passou a ser uma forma de compreensão do outro (C5) que permitiu experimentar a empatia como um elemento relevante para a troca com o outro.

Eu vi como os problemas também atingem a outra pessoa, só que de um jeito diferente, a gente se encontrou, trocou muitas coisas e isso fez diferença pra mim (E1).

A mudança na perspectiva sobre a escuta de E1 ainda não foi materializada nas suas ações, porém, ao compreender que escutar é mais do que algo biológico ou processual, ele adquiriu um novo repertório que insere a escuta como um ato intencional e relacional, que pode servir a um determinado objetivo, como relatado sobre a sua observação das Rodas de Conversas Reflexivas.

Quadro 12 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E1

| | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|----|---|---|---|
| E1 | C1 Escuta é não ser surdo..., mas eu sei que não é isso que você quer saber... o que | C5 Consegui entender a escuta em outro nível, nunca tinha parado para pensar na escuta | É, eu acho que seria se importar de verdade com o que a outra pessoa, escutar a pessoa de verdade e considerar aquilo |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | é escuta? ... escuta é o meio para você receber a informação. | como alguma coisa que me ajudasse a entender o que acontece com a outra pessoa. | que ela está falando, né? Não tipo, só há, não, eu ouvi. Ouvir e escutar são coisas diferentes, né? A gente tem um problema, às vezes a gente não sabe que o problema existe, nas rodas de conversa eu vi como os problemas também atingem a outra pessoa, só que de um jeito diferente, a gente se encontrou, trocou muitas coisas e isso fez diferença para mim. |
|--|---|---|--|

Fonte: elaborada pela autora.

6.6.2 A variação da concepção da escuta (C2): a escuta como uma atribuição da empresa

Observam-se os líderes que tinham a concepção 2 (C2), a qual entendiam que a escuta é uma atribuição da empresa, compreendiam que a escuta estava em outras camadas, seja na alta liderança ou cultura organizacional e que não se tratava de uma ação individual e intencional do líder.

Dos seis líderes que trouxeram essa concepção, um (E9) mudou a ideia da escuta como uma atribuição da empresa para a escuta como um ato de acolhimento, outro (E10) alterou a sua compreensão da escuta de uma atribuição da empresa para a compreensão do outro, e os demais gestores (E3, E4 e E13) passaram a compreender a escuta como uma forma de observar similaridades com as suas próprias vivências e refletir sobre as reações, percepções, sentimentos a partir de um outro olhar, revisando a sua própria forma de lidar com as situações, demonstrando abertura para mudanças ou até mesmo, começaram a demonstrar alterações na forma que exercem a comunicação.

A variação na concepção do participante E7 e E9 mudaram de C2 para C4, ou seja, a escuta passou a ser percebida como um ato de cuidado e acolhimento das emoções da outra pessoa sem julgamentos e de si mesmo. Essa nova concepção de escuta enfatiza a importância da empatia e da autocompreensão, como mostra o quadro 13.

Neste trecho da entrevista, que ouvir sem julgamentos e estar presente para as necessidades da outra pessoa é fundamental. E depois, o E9 reconheceu suas próprias dificuldades em manter o foco durante uma conversa, mas também percebeu que, quando alguém o procura para falar, essa pessoa precisa de atenção.

Escutar é ter empatia pela outra pessoa, é ouvir aquilo que a pessoa traz sem julgamentos (E9).

Agora eu entendo que a pessoa que te procurou para falar alguma coisa ela está precisando de atenção, eu tenho evitado perder o foco (E9).

O participante E7 percebeu que precisava dispensar mais atenção a sua equipe e que agora, ao se sentir mais compreendida, mudou seu entendimento sobre responsabilidade de escutar ao compreender que escutar é um ato de cuidado.

Quero que as pessoas também se sintam bem como eu me senti, sendo compreendida (E7).

Quadro 13 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E7 e E9

| | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|----|--|---|--|
| E7 | C2 A empresa passou a me ouvir mais. | C4 Me senti compreendida, achava que só eu estava perdida, uma outra visão mostrou outra perspectiva porque para mim parecia que sempre faltava, faltava mais competência, faltava mais conhecimento, mas agora vejo que a minha autocrítica é muito alta. | Quando a equipe me ligava eu evitava atender, agora eu sei que devo estar mais disponível, estou dando mais atenção para as pessoas, mesmo que seja coisa pessoal porque quero que as pessoas também se sintam bem como eu me senti, sendo compreendida. |
| E9 | C2 Eu percebo que a empresa está querendo ouvir mais. | C4 Escutar é ter empatia pela outra pessoa, é ouvir aquilo que a pessoa traz sem julgamentos, é mostrar que você tá ali presente de verdade para o que ela precisar. | Eu perco o foco muito fácil, muito. Então assim, às vezes eu estou aqui falando, subia um <i>e-mail</i> , eu ficava à espera aí rapidinho, que eu vou, calma aí que espera aí que eu já volto a falar aqui, então, agora eu entendo que a pessoa que te procurou para falar alguma coisa ela está precisando de atenção, eu tenho evitado perder o foco. |

Fonte: elaborada pela autora.

O participante E10 ampliou sua consciência sobre a escuta, na variação da concepção, de C2 para C5, passou a entender que escutar permite compreender o outro e analisar novas perspectivas, como o relato abaixo sobre como escutando um subordinado, esse líder conseguiu receber ideias de melhorias para o seu departamento, como a criação de um manual.

Quadro 14 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E10

| Partic. | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|---------|---|--|--|
| E10 | C2 Escutar não é só ouvir a pessoa, às vezes a gente escuta porque quer entender um problema que a pessoa tá passando. | C5 Escutar com profundidade, ver a situação com outros olhos, aquilo que está implícito, muitas coisas estão nos sinais, se não para escutar, independentemente de qualquer circunstância é a responsabilidade do líder e pensar naquilo que precisa mudar. | Acho que eu comecei a conversar com ele através dessa parte da escuta e fiquei escutando. Aí a gente foi conversando de vários assuntos. Ele foi dando ideia e deu várias ideias, né? E aí eu criei até um documento baseado nisso. E a semana que vem a gente vai ter uma reunião como se fosse um treinamento...é sobre o que a gente espera desse tipo de conversa, baseado no que ele falou, né? E assim é, a gente é quando a gente está no nosso mundo, a gente pensa que todos já sabem o que a gente espera, mas não... escutando eu vi que tem coisas que são necessárias para o outro. |

Fonte: elaborada pela autora.

Os outros quatro participantes deslocaram o sentido da escuta para o nível mais profundo (C6), alterando o sentido da escuta de algo que estava mais para o ambiente do que para a sua atribuição de liderança para um sentido da ação, onde esses líderes têm responsabilidade de atuação, refletindo sobre aquilo que escutou, revisando sua forma de lidar com os eventos.

Esses líderes passaram a compreender a escuta como uma forma de mudar sua própria perspectiva de mundo a partir do compartilhamento de experiências com o outro. Observaram-se relatos de transformação ao encontro das variações nas concepções de escutas relatadas na segunda fase das entrevistas, modificando suas ações como líderes.

Esses impactos nas ações de liderança foram revelados em diferentes situações, como exemplo o E3, que decidiu ligar a câmera para interagir durante uma conversa, considerando isso como uma transformação significativa na sua maneira de agir, uma vez que antes de passar pelo Programa de Desenvolvimento de Líderes, as RCR ou o PETIC não tinham considerado a interação de outra forma.

Quadro 15 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E3

| | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|----|---|---|---|
| E3 | C2 A empresa sempre dá esse ouvir e procura fazer da melhor maneira possível para que os funcionários se sintam bem em um ambiente saudável. | C6 Tive uma reunião na semana passada que fiquei mais atento, liguei a câmera, virei meu celular para não ficar vendo mensagens e fechei a janela do WhatsApp do computador (E3). Então eu preciso levar isso em consideração, né? | Outra coisa que a gente mudou assim lá do início é, agora vamos ligar a câmera toda vez que nos reunirmos online... Você não tem ideia de como isso foi transformador para mim, eu não ligava a câmera nem para falar com meu chefe. A escuta, ela é superimportante, eu não pensava assim, mas eu acho que quando ela vem com visual, você conseguir ver a pessoa é, é um complemento fundamental. |

Fonte: elaborada pela autora.

Outro exemplo marcante é refere-se ao fato de E4 ser solicitado pelos membros da equipe, para responder a uma dúvida, informar ou orientar. Considerava aquilo como uma interrupção desnecessária, quase uma provocação dos liderados “os caras acham que não estou fazendo nada?” Posteriormente, retratou que mudou o pensamento e a sua forma de agir, colocando a equipe em primeiro lugar, compreendendo que as demandas e solicitados que vem deles têm muita relevância e passaram a ser prioridade.

Quadro 16 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E4

| | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|----|---|---|---|
| E4 | C2 Quando a gente tem algo a falar, seja uma crítica construtiva ou não, a empresa sempre dá esse ouvir. | C6 Na minha cabeça, nossa, eu sei escutar, mas eu não sabia... escutar é estar presente para a outra pessoa com empatia. Passei a colocar a minha equipe como prioridade | Eu tenho que fazer outras atividades, quando o operador que chamava é... de verdade, eu falava, meu! Os caras acham que não estou fazendo nada? Se ele está me chamando, ele precisa de ajuda e eu refleti sobre isso depois das nossas conversas. Mudei meu pensamento, mudei minha forma de agir, agora eles são prioridade, que quando me chamar, eles vão ter prioridade comigo. E isso surtiu mesmo. Então, toda vez que eles me chamam, eu paro na hora. Oi, já respondo, me liga, já ligo, ligo a câmera, ó tanto que todo dia eu estou assim. |

Fonte: elaborada pela autora.

O entrevistado E13 fez uma reflexão sobre o processo de desenvolvimento da competência comunicativa dentro do contexto organizacional. Ele adquiriu mais segurança ao escutar e compreender as demais pessoas em seu ambiente de trabalho, o que permitiu que ele contribuísse, de forma mais expressiva, em reuniões e na proposição de ideias relevantes.

Esse processo de aprendizagem foi marcado pela escuta das outras pessoas e pela reflexão sobre a sua própria forma de se comunicar, o que indica uma abordagem de aprendizagem por modelagem e observação.

Quadro 17 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E13

| | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|-----|--|---|---|
| E13 | C2 Agora eu percebo que a empresa evoluiu e escuta as pessoas, permite que as pessoas falem também. | C6 Quando eu escutei percebi que temos as mesmas percepções sobre várias coisas que acontecem na empresa, acabei de me tornar gestora e ver que estou indo no caminho certo aumentou a minha confiança. Mudei a forma de olhar para mim mesma. E esta percepção mudou o jeito que eu me posiciono, fiquei mais firme e confiante nas reuniões e até na última conversa que tive com meu gestor, não tive medo de me posicionar | Então acho que o que me ajudou é ter mais segurança. Escutar que escutar as pessoas, entender o que acontece com elas, ver que os problemas são parecidos. Refleti muito sobre isso, não é só comigo. Mudei ou acho que estou mudando o que eu pensava sobre mim como líder. Então hoje eu já consigo falar, se eu tiver que falar nas reuniões, eu já falo mais, eu já dou ideias mais importantes que eu acho que são relevantes e isso de escutar a outra pessoa, foi marcante para caramba nos encontros, me ajudou a desenvolver. Você vai vendo outras pessoas, fala cara, eu gostei da forma que ela falou, eu gostei, posso fazer assim também. |

Fonte: elaborada pela autora.

6.6.3 A variação da concepção da escuta (C3): a escuta como uma atividade transacional exercida pela liderança

Em relação à concepção 3 (C3), oito líderes apresentaram esse entendimento sobre a escuta na rodada inicial de entrevistas. Para eles, escutar foi compreendida como uma atividade transacional exercida pela liderança, faz parte das suas atribuições e está orientada para controle das tarefas e rotina, com um olhar pragmático e racionalista sobre o que é escutar.

Após a participação no Programa de Desenvolvimento de Líderes, esses gestores mudaram sua concepção da escuta (C3) da seguinte forma: três (E2, E12 e E14) passaram para C4, três para C5 (E5, E6 e E15) e dois líderes mudaram para C6 (E8 e E11).

Ao perceber que a escuta pode ser um ato de cuidado e acolhimento, o entrevistado E2 passou a ter mais empatia pelas pessoas e começou a se preocupar com a sua comunicação escrita, com o leitor, proporcionando melhorias na maneira como se comunica com outras pessoas e como isso afetou, por exemplo, inclusive a sua forma de escrita.

Quadro 18 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E2

| | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|----|---|---|---|
| E2 | C3 E aí o líder ajuda, às vezes você sabe o que precisa fazer, mas quer um apoio ou até mesmo precisa de uma orientação para decidir alguma coisa, sobre alguém... e isso precisa de escuta. | C4 Escutar é acolhimento, eu me senti acolhida quando fui escutada e agora eu vejo que não precisa de nada mais. | É, senti que melhorou muito até a nossa comunicação e isso influenciou até na nossa comunicação digital, o jeito que a gente escreve porque agora penso mais na outra pessoa que está lendo. É uma preocupação a mais que agora eu tenho e que não tinha antes. |

Fonte: elaborada pela autora.

O participante E12 possuía uma concepção de escuta focada na liderança, para ele uma boa liderança precisava estar disposta a ouvir, após o Programa de Desenvolvimento de Líderes e a vivência da escuta com o uso do PETIC, durante a realização das Rodas de Conversas Reflexivas, passou a compreender que a escuta vai além, abre espaços para honestidade, permitindo expressar mesmo aquilo que pode gerar vergonha. Embora não tenha apresentado evidências sobre mudanças no seu comportamento, ficou bastante explícito que a disposição para ouvir não é suficiente, se não houver o diálogo, as interpretações de mensagens de texto não são suficientes para expressar a verdade do que acontece com as pessoas.

Quadro 19 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E12

| Partic. | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|---------|--|---|---|
| E12 | C3 Uma boa liderança precisa estar disposta a ouvir, eu | C4 A gente coloca para fora aquilo que te envergonha | A gente mais conversa por chat do que telefone, e no final das contas nem é uma conversa né? É uma leitura do que a outra |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | aprendi desde que comecei a trabalhar que nem todo líder entende que este é o trabalho dele e é. | e ser ouvida sem ser julgada foi muito bom... a gente não trabalhava muito junto e acho que a falta de intimidade facilitou falar. | peessoa escreve, nossa... eu nem tinha me dado conta disso... dialogar não é mandar e receber mensagens, por chat. Dialogar é olho no olho, compartilhar de verdade. |
|--|--|--|--|

Fonte: elaborada pela autora.

E14 sentiu a sensação que o acolhimento traz e a partir disso, notou que a sua forma de escutar também pode ter a intenção de acolher, mas, para que isso ocorra, é necessário ter uma postura diferente na escuta, deixando de ser seletiva e passando a ser mais focada no orador.

Quadro 20 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E14

| Partic. | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|---------|---|---|--|
| E14 | C3 Sou uma líder que escuta eles e que tenta chegar numa melhor opção daquela situação, né, então eles me trazem uma situação e a gente discute, né, não fica só o meu peso, eu gosto muito de ter esse alinhamento. | C4 Escutar não é só para fazer gestão, é para dar bem-estar às pessoas. Foi tão bom ser escutada, falei tudo que tava assim entalado mesmo, sabe? Foi ótimo, me senti acolhida | Quando eu percebia que a pessoa falava da vida pessoal, eu parava de ouvir, começava a digitar e fazer outras coisas, agora eu mudei a forma que entendia a escuta, escutar é tudo, tudo é importante, inclusiva as coisas pessoais. |

Fonte: elaborada pela autora.

E5 alterou a concepção de C2 para C5 e conseguiu perceber que a escuta é sobre compreender o outro. A partir desta conscientização, chegou à conclusão de que utilizava um tipo de escuta mais seletiva, filtrando, a partir dos seus interesses, aquilo que iria ou não escutar. A partir dessa mudança de concepção, passou a se preocupar mais com o acolhimento da outra pessoa no momento da escuta.

Quadro 21 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E5

| | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|----|--|--|--|
| E5 | C3 Eu não me sentia ouvida pelo meu líder, e no caso eu | C5 Escuta para mim é entender o outro, enxergar aquilo de | Eu achava que escutava, mas escutava daquele jeito, sabe? Era uma escuta atenta no máximo, na verdade eu só focava |

| | | | |
|--|-------------------------------------|--|--|
| | acredito que este era o papel dele. | uma forma, de uma outra visão, quando eu escutei a história dele, que é algo que eu também passei, entendi coisas que não tinha entendido. | naquilo que me interessava, agora me preocupo em acolher a pessoa, procuro saber o que ela sente também. |
|--|-------------------------------------|--|--|

Fonte: elaborada pela autora.

O participante E6 reconheceu a importância da escuta e estabeleceu uma rotina para garantir que ouvisse as pessoas de forma mais eficaz, mesmo em meio a uma agenda atribulada. Marcar um horário para conversar com alguém sugere que o entrevistado entendeu que somente ouvir não é o suficiente e que é importante estabelecer um momento dedicado para a escuta.

Este participante percebeu a necessidade da intencionalidade para realizar a escuta, compreendeu ser importante criar um espaço formal e estruturado na agenda para conseguir escutar e dar a atenção necessária ao outro. Uma vez que passou a conceber a escuta como a compreensão da perspectiva do outro, entendeu ser preciso ter mais tempo e disposição para ouvir a outra pessoa.

Quadro 22 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E6

| Partic. | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|---------|---|--|--|
| E6 | C3 uma escuta também técnica com eles, pego, vejo se tem cursos para capacitá-los. | C5 Consegui ter outra visão, compartilhei sentimentos e saber que o que aconteceu comigo também acontece com outra pessoa, preciso repensar muita coisa | Por causa da correria, acaba tipo, atropela a pessoa, às vezes não dá para falar naquele momento, agora eu faço o seguinte, falo, vamos marcar? A gente já fala sobre isso e eu marco um horário para falarmos sobre isso. Então eu entendi que não dá para ficar só de qualquer jeito, escutar não é isso, aí eu criei um método, uma organização. Eu marco na minha agenda e tipo, tranco lá pra gente falar e ninguém me chamar e se chamar saber que eu tô em reunião para que eu possa ficar exclusiva para escutar a pessoa. |

Fonte: elaborada pela autora.

E15 conseguiu, a partir da compreensão do outro, perceber a importância de uma escuta sem julgamentos. Ao escutar, de forma ativa e sem preconceitos, melhorou a sua capacidade de interpretação e expressão, além de ajudar no desenvolvimento de suas habilidades interpessoais.

Quadro 23 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E15

| Partic. | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|---------|---|---|---|
| E15 | C3 Eu me disponibilizo ali num tempo para poder ouvir, entender e dar um apoio para aquela pessoa, né, que tá passando aquele momento difícil, para que a gente possa não perder a pessoa. | C5 Agora eu entendi por que fulano se comportava daquele jeito, eu achava que era falta de comprometimento ou de interesse em me ajudar, mas agora eu consegui perceber que não é nada disso, é só um outro jeito de entender a situação, eu que tava de fora não ia entender os desafios que ele tem nas mãos | Você ouve a pessoa, você fala, e isso tem ajuda a desenvolver a capacidade auditiva, melhora a interpretação, melhora a sua forma de expressão. Você não tem mais receio de ouvir o que o outro vai falar. E sobre não julgar as pessoas e acho que isso, isso que é bacana você escutar sem julgamento, então, no meu caso, é até colocando em prática com time, melhorou muito até com os meus pares mesmo, melhorou bastante. Acho que eu tô mais firme. Estou mais solícita, mas é mais aberta, né? |

Fonte: elaborada pela autora.

Outros dois gestores partiram da concepção de C3 e passaram para a C6, o que revela que suas reflexões sobre situações, pressupostos e crenças pessoais passaram a questionar sobre a viabilidade de tomar outras ações: “fiquei pensando como eu lidaria com isso?”, abriu espaço para mudanças, tornando o seu quadro de referências maleável para novas possibilidades (MEZIROW, 2003).

Os líderes E8 e E11 também mostraram evidências mais concretas sobre como essas reflexões e variações nas concepções passaram a influenciar suas ações, promovendo o seu desenvolvimento profissional, obtiveram novas ideias sobre sua própria atuação como líder, tomando outra postura diante das pessoas com mais confiança e questionamento.

Essa mudança de concepção, para esse participante, permitiu uma mudança de pressuposto sobre o fato de estar presente na empresa semanalmente, deixou de ser um momento para trabalhar sozinho e passou a ser um momento importante de interação.

Nos dias em que estamos presencialmente eu ficava no computador e não interagia com ninguém [...] agora para mim, estar presente é uma oportunidade de interação (E8)

Essa reflexão autodirigida permitiu que esse líder colocasse luz em uma questão não percebida até o momento e, a partir disso, pode ser que haja alguma mudança nas suas ações, o que não foi observado, de maneira mais concreta, na última entrevista, como ocorreu com o participante E8.

Quadro 24 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E8

| Partic. | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|---------|--|--|---|
| E8 | C3 Aí eu pensei, sou o supervisor e preciso escutar o que ela tinha pra me dizer. | C6 Quando você fala e se sente escutado você se escuta melhor e quando você se escuta pensa em coisas que nunca tinha pensado, eu nunca tinha pensado em perguntar como você se sentiu? Agora eu levo isso em consideração, vou perguntar para as pessoas como elas se sentiram | Nos dias em que estamos presencialmente eu ficava no computador e não interagía com ninguém. Fiquei pensando nisso, eu que estava perdendo uma oportunidade de interagir e de ouvir. Agora para mim, estar presente é uma oportunidade de interação. Agora eu me comprometo para que nestes dias ter um tempo de qualidade para conversar com ela (subordinada). Isso tá fazendo muita diferença no nosso relacionamento. |

Fonte: elaborada pela autora.

O participante E11 menciona que reproduzia o mesmo comportamento dos gestores anteriores. No entanto, por meio de conversas com outras pessoas, ele pode compreender as dificuldades alheias e percebeu que possui habilidades enquanto líder, tendo um *insight* que o fez adotar uma nova postura em relação às pessoas e passou a dar *feedbacks*.

Quadro 25 – Análise comparativa das variações das concepções e os relatos de transformação/ E11

| Partic. | Concepção inicial | Concepção final | Relatos de transformação |
|---------|---|--|---|
| E11 | C3 O líder escuta porque isso faz parte do seu trabalho. | C6 Ao escutar o que ele me contou, fiquei pensando como eu lidaria com isso? Sempre tem algo para aprender, foi um grande ensinamento para mim, | Eu tive vários gestores e não recebi <i>feedback</i> , então eu fazia a mesma coisa com a minha equipe. Nestas conversas aqui eu fui entendendo mais as outras pessoas, vendo com outros olhos as dificuldades que todo mundo enfrenta e eu tive um <i>insight</i> , e se eu fizer diferente? |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | como líder como eu devo me posicionar. Eu fiz esta reflexão e cheguei à conclusão de que tem outra forma de agir. | isso me fez tomar outra postura diante das pessoas, estou questionando mais. Estou procurando dar <i>feedback</i> para algumas pessoas da equipe que fazia tempo que eu não falava. |
|--|--|---|---|

Fonte: elaborada pela autora.

Com base nos relatos apresentados e nas variações das concepções dos participantes no que diz respeito à escuta, observa-se que houve um processo de aprendizagem significativo ao longo do Programa de Desenvolvimento de Líderes. Ao realizarem a Rodas de Conversas Reflexivas e a utilização do PETIC, o grupo conseguiu compreender que a escuta está além do simples ato de ouvir, e envolve inserir o outro no centro das atenções, abrindo caminho para a empatia e a compreensão do outro.

Percebe-se que, mesmo que nem todos tenham colocado em prática as mudanças nas suas ações, houve uma autorreflexão importante sobre a falta de foco e a necessidade de intencionalidade para a realização da escuta eficazmente. É importante destacar que a variação das concepções da escuta dos participantes refletiu uma maior compreensão sobre eles mesmos e suas próprias limitações, o que, por sua vez, permitiu a tomada de decisão e a mudança de comportamento. Esse processo de aprendizagem revela como o PETIC é uma ferramenta importante para o desenvolvimento de lideranças mais eficazes e empáticas.

Por meio das variações nas concepções de escuta dos participantes, percebe-se que a escuta é um processo complexo que envolve a compreensão do outro em um nível mais profundo. A utilização do PETIC, no Programa de Desenvolvimento de Líderes, permitiu que os participantes compreendessem que escutar é um ato intencional e relacional, que pode servir a um determinado objetivo. Além disso, a escuta pode ser uma forma de mudar a própria perspectiva de mundo, com base no compartilhamento de experiências com o outro.

Passa-se à discussão e compreensão da natureza das transformações apontadas nos relatos dos líderes.

6.6.4 A natureza das reflexões e transformações

Nesta tese, a escuta foi confirmada como um gatilho, um propulsor da aprendizagem transformadora, visto que o exercício da escuta, realizado pelos líderes nas Rodas de Conversas Reflexivas e com o uso do PETIC, desencadeou um fluxo de reflexões. Os relatos dos

participantes mostram que o processo de autorreflexão e reflexão permitiu aos participantes alterarem a tomada de decisões e mudança de comportamento.

Aprendizagem transformadora é a aprendizagem que transforma quadros de referência problemáticos, conjuntos de suposições e expectativas fixas (hábitos mentais, perspectivas de significado, mentalidades) para torná-los mais inclusivos, discriminadores, abertos, reflexivos e emocionalmente capazes de mudar (MEZIROW, 2003 p.58).

Alguns líderes, por meio de seus relatos nas entrevistas e nas manifestações espontâneas durante as conversas nas RCR, apresentaram mudanças na perspectiva de significado da escuta, conforme apresentado na seção anterior. Alteraram a compreensão da escuta. Primeiramente, compreenderam a escuta como algo biológico, racional e instrumental e, posteriormente, passaram a entender a escuta como um ato de cuidado, compreensão de si e do outro, deslocando a escuta de algo transacional para uma ação relacional.

Ao pensarem sobre Incidentes Críticos para compartilharem em duplas orientados pelo PETIC, os líderes foram estimulados a refletirem. A reflexão ocorre quando os indivíduos se deparam com determinado problema ou enfrentam determinada situação e os leva a pensar sobre a forma habitual utilizada para interpretar as experiências que acontecem no dia a dia (KEMBER et al., 2008).

Nesta análise sobre níveis de reflexão, serão considerados os níveis propostos por Kember et al. (2008). Recapitulando o que foi apresentado, na revisão de literatura, a Teoria do Pensamento Reflexivo de Kember inclui quatro níveis de reflexão: ação habitual, compreensão, reflexão e reflexão crítica. A ação habitual envolve comportamento rotineiro, enquanto a compreensão envolve o entendimento do significado das experiências. A reflexão envolve analisar experiências e considerar perspectivas alternativas, enquanto a reflexão crítica envolve questionar suposições e crenças e considerar as implicações de perspectivas alternativas.

Dessa forma, será feita a correspondência entre as variações de concepção de escuta com os níveis reflexivos de Kember et al. (2008).

Os gestores que participaram da Proposta de Desenvolvimento de Líderes apresentaram diferentes níveis de reflexão. Alguns líderes chegaram ao nível de compreensão (E1, E2, E7, E9, E12 e E14), examinaram suas experiências e entenderam determinadas suposições por outra perspectiva, alteraram sua compreensão. Contudo, não apresentaram novas formas de agir ou alternativas diferentes de solução para seus dilemas, como E1 e E9, que passaram a compreender a importância da escuta e como ela pode ajudar a entender o outro (KEMBER et al., 2008).

Consegui entender a escuta em outro nível, nunca tinha parado para pensar na escuta como alguma coisa que me ajudasse a entender o que acontece com a outra pessoa (E1).

Escutar é ter empatia pela outra pessoa, é ouvir aquilo que a pessoa traz sem julgamentos, é mostrar que você tá ali presente de verdade para o que ela precisar (E9).

Outros participantes alcançaram o nível de reflexão (E3, E5, E6, E10 e E15). Revisitaram suas experiências passadas, pensaram sobre as ações, tiveram *insights* sobre o que poderia diferir, demonstrando um engajamento mais ativo das reflexões sobre as experiências, como E10, que reconhece a importância de escutar com profundidade, de entender o que está implícito e de estar atento aos sinais. Além disso, reconhece que, como líder, é sua responsabilidade criar um ambiente onde a escuta é valorizada.

Escutar com profundidade, ver a situação com outros olhos, aquilo que está implícito, muitas coisas estão nos sinais, se não para escutar, independentemente de qualquer circunstância é a responsabilidade do líder e pensar naquilo que precisa mudar (E10).

Apenas quatro participantes (E4, E8, E11 e E13) alcançaram o nível mais profundo de sentido sobre a escuta e o nível de reflexão crítica, ou seja, acessaram seus quadros de referências, questionaram suas crenças, conectando conhecimento, reflexão e ação, tornando a revisão da experiência por meio da escuta uma ação orientada à mudança, como mostram estes excertos das entrevistas:

Estar presente é uma oportunidade de interação. Agora eu me comprometo para que nestes dias ter um tempo de qualidade para conversar com ela (subordinada) (E8).

Mudei ou acho que estou mudando o que eu pensava sobre mim como líder. Então hoje eu já consigo falar, se eu tiver que falar nas reuniões, eu já falo mais, eu já dou ideias mais importantes (E13).

O E4 descobriu a importância de ouvir com empatia e estar presente para os outros, aplicando essa nova compreensão em sua vida e mudando sua forma de agir.

Mudei meu pensamento, mudei minha forma de agir, agora eles são prioridade, que quando me chamar, eles (equipe) vão ter prioridade comigo.

E o entrevistado E11 que obteve um momento de reflexão importante para entender como aplicar esses aprendizados em sua liderança.

Eu tive um *insight*, e se eu fizer diferente? isso me fez tomar outra postura diante das pessoas, estou questionando mais. Estou procurando dar *feedback* para algumas pessoas da equipe (E11)

O quadro 26 mostra a relação entre os níveis de concepções mapeados após a 2ª rodada de entrevistas e os níveis de reflexão alcançados pelos participantes.

Quadro 26 – Concepções de escuta e os níveis de reflexão alcançados

| Concepção (após participação na Proposta de Desenvolvimento de Líderes) | | Nível de reflexão alcançado (KEMBER et al., 2008) | |
|---|---------------------------|---|--------------------------|
| (C4) A escuta como forma de sensibilização | E2, E7, E9, E10, E12, E14 | Nível de compreensão | E1, E2, E7, E9, E12, E14 |
| (C5) A escuta como forma de compreensão do outro | E5, E1, E15, E6 | Nível de reflexão | E3, E5, E6, E10, E15 |
| (C6) Como forma de compreensão de si mesmo e abertura para mudanças | E3, E4, E8, E11, E13 | Nível de reflexão crítica | E4, E8, E11, E13 |

Fonte: elaborado pela autora

A escuta foi percebida como um processo que envolve o entendimento profundo do outro, podendo mudar a perspectiva de mundo a partir do compartilhamento de experiências. Além disso, as reflexões sobre a escuta levaram os líderes a compreenderem a importância da empatia e do acolhimento durante o processo de escuta. Por meio desse aprendizado, os participantes conseguiram compreender que escutar não é uma atividade isolada, mas sim parte de um processo de desenvolvimento contínuo.

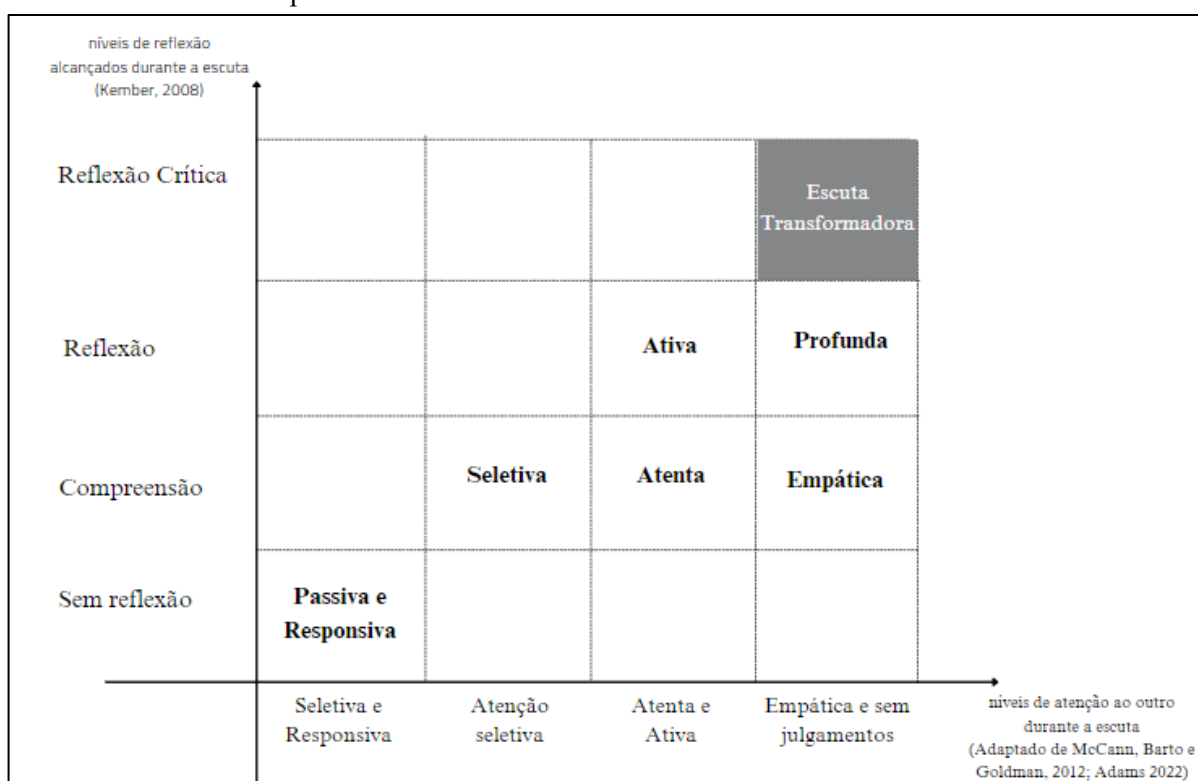
A Proposta de Desenvolvimento de Líderes, juntamente ao PETIC, mostrou ser uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de líderes mais empáticos e eficazes, capazes de compreender e respeitar as necessidades dos outros. Por não se tratar de um estudo longitudinal, não será possível observar se essas reflexões terão ou não continuidade, à medida que as pessoas continuarem a refletir, podem continuar mudando as concepções da escuta ao longo do tempo.

Esse fluxo de reflexões é individual e se conecta com o quadro de referências de cada pessoa e com seus hábitos da mente. A intensidade de aprofundamento da reflexão pode relacionar-se à capacidade de levar a concepção da escuta a um nível mais profundo.

Considerando-se os níveis de reflexão alcançados pelos participantes, é possível afirmar que aqueles com níveis de reflexão e de reflexão crítica, por meio do exercício da escuta, apresentaram indícios de mudanças nas suas ações de liderança e, ao mesmo tempo, passaram por uma mudança de concepção que orientou para o nível de atenção ao outro, partindo do apoio e acolhimento para a empatia, permitindo que houvesse uma revisão na sua perspectiva de mundo por meio do compartilhamento das histórias.

Esses resultados corroboram para outra perspectiva da escuta, por meio da intersecção entre os níveis de reflexão e os níveis de atenção ao outro, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 – Diferentes tipos de escuta



Fonte: elaborada pela autora.

Este gráfico é do tipo eixo duplo, ilustra a relação entre os níveis de reflexão propostos por Kember et al. (2008) e os níveis de atenção dispensada ao outro durante o ato de escutar.

Purdy (2010) definiu a escuta passiva como uma escuta apreciativa, como ouvir uma música ambiente. McCann, Barto e Goldman (2019) consideraram a escuta responsiva como algo com pouca ou nenhuma atenção com o mínimo nível de compreensão.

Com base na experiência da pesquisa e nas interações com os líderes, é possível pensar em um tipo de escuta Passiva e Responsiva que, nas relações de trabalho, é aquela na qual não há atenção dispensada ao orador, podendo ser percebida em situações de trabalho remoto, no qual orador e ouvintes não estão frente a frente e a escuta é intermediada por algum recurso tecnológico e, enquanto uma pessoa fala, a outra responde e-mails ou participa de outro chat, também pode ser notada em reuniões presenciais, ou quando um orador apresenta uma ideia, um projeto ou uma proposta e o ouvinte está com seu notebook navegando em algum site ou respondendo e-mails; contudo, em alguns casos, há a preocupação de manter aquele que fala com a sensação de que está sendo ouvido e, por isso, pode haver sinais responsivos como um

aceno com a cabeça. Em relação à reflexão, na escuta passiva e responsiva, há um esforço mínimo para compreensão do que foi dito.

A escuta seletiva é aquela que dispense uma atenção maior ao ouvinte, em comparação com a escuta passiva e responsiva, porém é uma atenção que capta, apenas, elementos considerados mais relevantes para o ouvinte. Não há atenção pleno a tudo falado (MC CANN; BARTO; GOLDMAN, 2019) e, por isso, há um nível de compreensão mais limitado sobre o que é dito.

Nas interações profissionais, nas empresas, a escuta seletiva pode ser percebida nas conversas entre líderes e subordinados, quando o líder escuta fragmentos do que está sendo falado, se desconecta da de parte da conversa e finaliza com uma compreensão limitada do assunto tratado. Algumas vezes podem julgar sem considerar elementos importantes como contexto, emoções ou receios. Esse tipo de escuta gera retrabalho porque pode levar à tomada de decisões equivocadas, gerando falhas na comunicação.

A escuta atenta é um tipo de escuta que mostra o interesse do ouvinte em compreender o que foi dito, há uma intencionalidade na escuta (MC CANN; BARTO; GOLDMAN, 2019), o ouvinte pode examinar situações e consegue entender uma problemática organizacional com base na sua própria perspectiva. Contudo, não permite ao ouvinte pensar em alternativas de solução, deixando aquilo que foi ouvido no nível da compreensão do problema ou do fato (KEMBER, 2008).

Esse tipo de escuta é observado nas relações entre as pessoas na empresa. É comum observar gestores adotarem uma postura tradicional de identificar e resolver problemas de forma unilateral e hierárquica, sem envolver a equipe e sem refletir criticamente sobre as causas raízes do problema, onde não há espaço para contrapontos e outros pontos de vista.

A escuta ativa é valorizada no mercado de trabalho, como um tipo de escuta ideal para a colaboração entre colegas e no desempenho das funções da liderança. Na literatura, a escuta ativa é considerada uma habilidade crítica da liderança, contribuindo para a construção de relacionamentos mais fortes com suas equipes (WOLVIN, 2011) ou como uma habilidade comunicacional que contribui para persuasão, negociação e resolução de conflitos (AMES; MAISSEN; BROCKNER, 2012).

Porém, não há um estudo que analise a possibilidade reflexiva gerada por meio desse tipo de escuta e, por isso, com base empírica levantada neste estudo, a escuta ativa foi considerada um nível mais avançado de escuta, que pode gerar reflexões sobre experiências e vivências, conectando-as com seu conhecimento, crenças e valores. Nesse caso, não há uma

mudança de pressupostos gerada por essa reflexão, o ouvinte ainda pensa dentro do seu próprio quadro de referências.

A escuta empática é compreendida como um tipo de escuta que demonstra ao orador que está sendo escutado e que há um interesse genuíno nessa escuta (WALKER, 1997). É uma escuta sem julgamentos ou precipitações no entendimento da mensagem, o ouvinte está aberto a sair da sua própria perspectiva para entender a perspectiva do outro. (MC CANN; BARTO; GOLDMAN, 2019).

Nesse sentido, ela pode gerar reflexões que consideram outras possibilidades de entendimento do mundo, levando o ouvinte a uma compreensão mais profunda sobre acontecimentos e fatos narrados pela outra pessoa, porém, não há garantias de que esta mudança de perspectivas levará a uma reflexão de pressupostos. Na empresa a escuta empática pode ocorrer na empresa em situações em que haja a necessidade de apoio ou acolhimento, geralmente, praticada por profissionais que tenham em suas atribuições o cuidado com as pessoas, como, por exemplo, profissionais de assistência social e *business partner*.

Os líderes que alteraram o nível de concepção fizeram autorreflexões, compreenderam situações ou problemas, revisitaram experiências passadas, tiveram opiniões sobre o que poderia ser feito de diferente, mas não fizeram a transposição das reflexões para a ação concreta. Dessa forma, pode-se analisar que esses líderes que não alcançaram o nível mais profundo de concepção sobre a escuta, chegaram aos níveis de compreensão ou reflexão (KEMBER et al., 2008).

Os participantes relataram diferentes impactos das reflexões e mudanças na compreensão da escuta que levaram a diferentes naturezas de transformação, observadas e categorizadas em autodesenvolvimento, gestão de suas equipes, relacionamento interpessoal.

As transformações de natureza de autodesenvolvimento foram aquelas geradas com base nas reflexões relacionadas ao entendimento de que os gestores não estão sozinhos no contexto organizacional e outras pessoas passaram por situações semelhantes e desafiadoras assim como eles. Muitas vezes, durante as Rodas de Conversas Reflexivas, um gestor direcionava palavras de apoio e incentivo ao outro. Durante o exercício da escuta, os participantes receberam palavras de apoio e se sentiram acolhidos e, por isso, contribuíram para os participantes mudarem suas perspectivas em relação a sua autoconfiança, autoestima e, inclusive, revisão da sua autocrítica, conforme relatos registrados nesta pesquisa e mostra o exemplo a seguir:

Consegui ter outra visão, compartilhei sentimentos e saber que o que aconteceu comigo também acontece com outra pessoa, preciso repensar muita coisa (E6).

As transformações de natureza de gestão de equipes se referem a alterações significativas na forma como o líder gerencia seus funcionários. Essas mudanças podem incluir a criação de documentos e treinamentos, como foi o caso de um gestor que criou um manual e treina a equipe para facilitar a organização e o acesso às informações técnicas ou podem estar relacionadas à criação de uma agenda para que haja momentos específicos para a escuta e o diálogo com os funcionários.

Aí eu criei até um documento baseado nisso. E a semana que vem a gente vai ter uma reunião como se fosse um treinamento (E10).

Eu marco na minha agenda e tipo, tranco lá pra gente falar e ninguém me chamar e se chamar saber que eu tô em reunião para que eu possa ficar exclusiva para escutar a pessoa (E6).

Outras mudanças de natureza de gestão de equipes foram identificadas como *feedbacks* mais estruturados e frequentes. Inclusive, foi relatado por um gestor a abertura da câmera para melhorar a comunicação com a equipe.

Vamos ligar a câmera toda vez que nos reunirmos online...Você não tem ideia de como isso foi transformador para mim (E3).

As transformações de natureza de relacionamento interpessoal foram marcadas por mudanças sobre o entendimento da importância da empatia, cuidado, acolhimento, levando ao discernimento sobre a importância da escuta, em que ambas as partes possam se sentir escutadas e compreendidas para melhorar a autorreflexão. Ao se sentir escutado, é possível concentrar nos seus próprios pensamentos e analisar o seu comportamento. Isso pode levar a uma maior consciência de si mesmo e a novas ideias ou descobertas que você nunca teria considerado antes.

Escutar não é só para fazer gestão, é para dar bem-estar às pessoas. Foi tão bom ser escutada, falei tudo que tava assim entalado mesmo, sabe? Foi ótimo, me senti acolhida (E14).

Quando você fala e se sente escutado você se escuta melhor e quando você se escuta pensa em coisas que nunca tinha pensado (E8).

Aqueles que alteraram o nível de concepção da escuta para a C6 foram capazes de pensar e refletir sobre os seus próprios pensamentos, crenças e maneiras de compreensão, a partir da escuta das histórias das outras pessoas e, ao se escutar, puderam refletir e repensar seus pontos de vista. Contudo, não se limitaram a isso, foram além, puderam conectar conhecimento, imaginação especulativa (BROOKFIELD, 1987) e novos começos (COTTER, 2014) com ações

orientadas para mudança. Alcançaram, assim, o nível de reflexão crítica (KEMBER et al., 2008).

Todos mudaram suas concepções de escuta, considerando o mapeamento das concepções antes e depois da Proposta de Desenvolvimento de Líderes. A variação das concepções mapeadas, a partir da primeira rodada de entrevistas, apresentaram uma relação de hierarquização, mais simples para a mais completa. A variação das concepções, na segunda rodada das entrevistas, mostrou uma relação de complementariedade, os aspectos das concepções não eram diferentes e sim, agregavam compreensões até o nível mais profundo (MARTON, 1981).

A mudança nas concepções, em alguns casos, significou mudança de pressupostos. Os líderes que tiveram uma variação da concepção inicial mais superficial para a concepção final mais profunda, apresentam evidências mais concretas de transformações nas suas ações de liderança.

Cabe saber se esses relatos de transformações fornecidos pelos líderes estão alinhados com as observações e percepções de seus subordinados. No próximo tópico, serão apresentados os resultados de um grupo focal realizado com os subordinados dos líderes que participaram do programa de desenvolvimento.

6.7 GRUPO FOCAL COM OS SUBORDINADOS DOS LÍDERES PARTICIPANTES DESTA PESQUISA

Visando ir além das perspectivas de autoavaliação do grupo de líderes para avaliar os impactos da escuta, realizada em uma experiência formativa e o uso do PETIC, para o desenvolvimento profissional, foi realizado um grupo focal com a participação dos subordinados dos líderes envolvidos na pesquisa.

Considerando a nova forma de trabalho híbrida, definida pela empresa, o grupo focal foi realizado por videoconferência, não gravada a pedido da empresa, via aplicativo MS Teams. Foi utilizado o recurso de transcrição do MS Teams para registrar o diálogo coletivo durante a reunião. Esse recurso é disponível nessa ferramenta e pode ser acionado em opção à gravação. Quando utilizado, transcreve o que é falado, no idioma selecionado, gerando um arquivo de texto com as transcrições.

A realização desse grupo focal foi bastante desafiadora. O momento não foi favorável, pois a empresa já havia iniciado uma série de treinamentos operacionais para as equipes, restringindo muito o espaço para agendamento. Outro aspecto que precisa ser mencionado é

que os subordinados dos líderes estavam alocados em sua maioria em funções operacionais de alta demanda (Atendimento ao Cliente, Contas a Pagar, TI), dificultando a participação das pessoas.

Foram convidadas quinze pessoas, um subordinado para cada líder participante da pesquisa e estiveram presentes oito participantes, sendo um subordinado de cada gestor, porém, com esse público, não foi possível ter uma amostragem que abarcasse todos os líderes participantes da pesquisa, como se desejava.

O quadro 27 apresenta os dados demográficos das pessoas que formaram o grupo focal para compartilhamento das suas opiniões e observações acerca dos comportamentos dos gestores participantes do Programa de Desenvolvimento de Líderes.

Quadro 27 – Dados demográficos dos participantes do Grupo Focal

| Participante | Sexo | Idade | Cargo | Presença |
|--------------|-----------|-------|------------|----------|
| G1 | Feminino | 25 | Analista | presente |
| G2 | Masculino | 32 | Operador | ausente |
| G3 | Feminino | 23 | Analista | presente |
| G4 | Feminino | 26 | Assistente | presente |
| G5 | Feminino | 26 | Analista | presente |
| G6 | Feminino | 27 | Analista | presente |
| G7 | Feminino | 35 | Assistente | ausente |
| G8 | Masculino | 31 | Operador | presente |
| G9 | Feminino | 28 | Assistente | ausente |
| G10 | Feminino | 26 | Analista | presente |
| G11 | Feminino | 30 | Analista | presente |
| G12 | Feminino | 35 | Assistente | ausente |
| G13 | Masculino | 34 | Operador | ausente |
| G14 | Feminino | 23 | Analista | ausente |
| G15 | Feminino | 22 | Assistente | ausente |

Fonte: elaborada pela autora.

De maneira geral, houve participação do grupo e este dispôs-se a interagir e trocar informações sobre suas percepções em relação a possíveis mudanças nos comportamentos dos líderes, após a realização do Programa de Desenvolvimento de Líderes.

Inicialmente, demonstrou-se ao grupo um panorama geral sobre a escuta, sua relevância e de que forma pode ser incorporada nas diferentes atividades corporativas. E, na sequência, o Programa de Desenvolvimento de Líderes foi apresentado para saberem o processo pelo qual

seus líderes passaram e, a partir de então, foram convidados a comentarem sobre suas percepções a respeito do comportamento em relação à escuta de seus líderes.

Um participante tomou a iniciativa e trouxe suas observações que indicaram indícios na direção de notar uma mudança positiva, relatando como seu líder passou a estar mais disponível e atencioso.

É até engraçado, mas na semana passada eu perguntei para a minha gestora, o que que tinha acontecido com ela, ela falou como assim o que aconteceu? Aí eu falei, eu pedi para falar com você e na mesma hora você me ligou? Não estava nem preparada para falar o que eu queria (risos), a gente deu risada, eu percebi, assim, que ela ficou mais rápida para responder para gente (G4).

Em sintonia com o G4, outro participante (G7) argumenta de que forma foi perceptível observar uma mudança no comportamento do seu líder, relacionada à qualidade do *feedback* que recebeu.

A minha gestora é meio bruta... sabe aquela pessoa que tem a opinião dela e não quer saber muito dos outros não... mas na sexta ela me chamou para um *feedback* e eu achei que foi diferente... mais demorado, passando mais detalhes do que eu precisava melhorar, não ficou jogando na cara o erro, me ouviu, me deu a chance de falar o que eu pensava também (G11).

Reforçando a narrativa do participante G8, o integrante do grupo focal, G11 complementa a ideia manifestada sobre *feedback* e o nível de atenção dispensada.

É isso que eu acho também, dar espaço para gente falar é muito importante porque às vezes a gente sabe o que precisa ser feito, a gente tá ali no dia a dia com o cliente e sabe o que pode melhorar, aí se a pessoa vem e já impõe aquilo que ela quer fica difícil pra gente. Então eu senti que a minha chefe tá prestando mais atenção no que eu falo (G8).

O participante G3 comentou que, no seu departamento, houve uma mudança solicitada pelo gestor, todos deveriam abrir a câmera quando houvesse uma reunião de equipe. Embora os motivos tivessem sido expostos pelo gestor, no começo, as pessoas se mostraram resistentes e, posteriormente, perceberam que essa alteração foi benéfica, permitindo que as pessoas interagissem na reunião com mais atenção, como é relatado por esse participante do grupo focal.

No meu departamento ninguém abria a câmera, a gente fazia reunião e tal, mas sempre com a câmera fechada, aí um dia desses meu líder chegou falando que a gente ia passar a abrir a câmera em todas as reuniões, ele até falou que estava fazendo um treinamento e que aprendeu que abrir a câmera ia fazer diferença no jeito da gente se comunicar, o povo reclamou demais (risos) eu também não gostei, mas ele insistiu, sabe? Agora está bem melhor, a gente consegue ver quem tá prestando atenção, quem tá realmente naquela reunião (G3).

A percepção de que os gestores estavam mais atentos e disponíveis para escutar e fornecendo *feedbacks* mais humanizados, não somente focados em erros, mas tornando o momento mais dialógico e relacional não foi uma unanimidade entre os participantes. Outros foram na direção oposta, revelando que não foi possível observar qualquer mudança, conforme as falas do G1 e G10:

Sendo bem sincero eu não vi nenhuma mudança, a pessoa continua na mesma, acho que a correria do nosso departamento é muito grande e a gente continua falando mais por chat do Teams mesmo (G10).

Espontaneamente, o G1 complementa a fala do outro participante corroborando a mesma percepção.

Para mim também, não percebi nada. A gente continua sem fazer muita reunião, é mais mesmo por chat e as poucas vezes que a gente se reúne, a maioria nem fala nada, nem parece que as pessoas estão na reunião, então eu acho que é difícil né? Escutar quem nem abre a boca para falar (G1).

Outros dois integrantes G5 e G6 ficaram calados durante toda a conversa e, antes de finalizar a discussão do grupo focal, a pesquisadora desta tese solicitou que dessem suas opiniões e percepções livremente, sem expectativa de uma resposta desejada; qualquer informação seria importante e um resultado relevante para a pesquisa e fizeram os seguintes comentários.

Para mim tá tudo bem, meu gestor é muito gente boa com a gente, sempre teve um bom relacionamento, não tenho nada para falar não (G5)

Eu também não quero reclamar de nada e nem tenho coisas para elogiar, para mim a empresa melhorou bastante nos últimos tempos e eu gosto bastante de trabalhar em casa e eu sei que trabalhar em casa não vai ter o mesmo contato que se fosse presencial, e pra mim tá tudo bem... (G6).

Analisando os resultados desse grupo focal, observou-se que, dos oito participantes, quatro trouxeram evidências de mudanças nos comportamentos de seus gestores, percebendo uma relação com a participação deles no Programa de Desenvolvimento de Líderes. Dois participantes não identificaram nenhuma mudança no comportamento de seus líderes que conectassem o fato de terem desenvolvido a escuta. E, por fim, dois participantes tiveram uma postura silenciosa, não desejando revelar suas opiniões sobre seus gestores.

No cruzamento dos relatos no grupo focal com os relatos de transformações fornecidos pelos próprios gestores, foi possível verificar que os líderes que variaram a concepção de escuta, alcançando o nível mais profundo (C6), relataram mudanças significativas na forma de agir e essas mudanças foram percebidas pelos subordinados, conforme o quadro 28.

Quadro 28 – Relação entre variação na concepção de escuta dos líderes e percepção de mudança dos subordinados

| Gestor | Concepção Inicial | Concepção Final | Mudança percebida pelo subordinado |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| E1 | C1 | C5 | Não observa mudança |
| E2 | C3 | C4 | Não compareceu na reunião |
| E3 | C2 | C6 | G3: abertura de câmara |
| E4 | C2 | C6 | G4: qualidade do <i>feedback</i> |
| E5 | C3 | C5 | G5: Não observa mudança |
| E6 | C3 | C5 | G6: Não observa mudança |
| E7 | C2 | C4 | G7: Não compareceu na reunião |
| E8 | C3 | C6 | G8: nível de atenção dispensada |
| E9 | C2 | C4 | Não compareceu na reunião |
| E10 | C2 | C4 | G10: Não observa mudança |
| E11 | C3 | C6 | G11: <i>feedback</i> e nível de atenção dispensada |
| E12 | C3 | C4 | Não compareceu na reunião |
| E13 | C2 | C6 | Não compareceu na reunião |
| E14 | C3 | C4 | Não compareceu na reunião |
| E15 | C3 | C5 | Não compareceu na reunião |

Fonte: elaborada pela autora.

Os gestores que não alcançaram o nível mais profundo de escuta não tiveram mudanças mais significativas nas suas ações e os subordinados não notaram mudanças ou não desejaram se manifestar. Esse grupo focal trouxe limitações, pois não houve um número significativo de participantes subordinados a todos os líderes envolvidos na pesquisa, o que poderia fornecer a possibilidade de uma análise mais aprofundada sobre a relação entre a autopercepção de mudança do gestor e a percepção de mudança da equipe.

Outro ponto a ser analisado é que não foi possível ter acesso a todos os subordinados de cada gestor, o que contribuiria para a compreensão de como as mudanças nas concepções da escuta, as reflexões geradas a partir do exercício da escuta nas rodas de conversas e com o uso do protocolo poderiam ser percebidas nas práticas de liderança a partir da visão dos subordinados. Esses aspectos serão considerados como pontos de limitação na pesquisa e a possibilidade de pesquisas futuras, a serem apresentados na seção de Discussão.

A seguir será apresentado o conceito de Escuta Transformadora no trabalho, utilizando os resultados desta pesquisa e da literatura apresentada no referencial teórico.

7 CONCEITUANDO A ESCUTA TRANSFORMADORA NO TRABALHO

Esta seção pretende apresentar o conceito de Escuta Transformadora no trabalho a partir da junção dos conceitos mapeados previamente na literatura e a experiência prática realizada nesta pesquisa em um Programa de Desenvolvimento de Líderes, composto por três Rodas de Conversas Reflexivas (RCR) e a aplicação do Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos (PETIC).

Conceitualizar a escuta no contexto do trabalho pode ajudar empresas a criarem uma cultura de comunicação mais saudável e profunda, resultando em uma melhor compreensão dos assuntos, tomada de decisão e resolução de problemas.

Ao entender a importância da escuta profunda no trabalho, é possível reconhecer quando não há a devida atenção às informações compartilhadas entre colegas, líderes e subordinados. Durante as rodas de conversa, os participantes identificaram que o tipo de escuta predominante foi a escuta seletiva.

Houve um consenso naquele grupo de que a escuta seletiva era a mais praticada (diário de campo da pesquisadora).

Os bons ouvintes nem sempre são valorizados no ambiente de trabalho em função do seu ritmo acelerado, cheio de atribuições, mudanças inesperadas e uma lógica muito voltada para a produtividade (RAELIN, 2002). Esse receio de parar para escutar veio à tona na fala de um dos participantes e com concordância de boa parte do grupo de líderes.

Eu fico com a sensação de que quando eu paro para escutar alguém da minha equipe, principalmente, quando é algum problema pessoal, fico com a sensação de que não estou produzindo, me sinto culpado (P11).

A escuta é fundamental para estabelecer relações interpessoais saudáveis e positivas no local de trabalho, já a Escuta Transformadora vai além e envolve a habilidade de compreender a perspectiva de outras pessoas e evitar julgamentos pré-concebidos ou preconceitos. Assim, é crucial conceitualizar a escuta no ambiente de trabalho como um exercício essencial, que deve ser desenvolvido e valorizado para criar um ambiente de trabalho aberto para a aprendizagem.

Nesta pesquisa, foi observada conexão entre a Escuta Transformadora e níveis de reflexão propostos por Kember et al. (2008), influenciado sua reflexão sobre seus próprios pensamentos e crenças, além de poder, conectar conhecimento, especulação imaginativa e novas possibilidades com ações para a mudança.

Itzchakov e Kluger (2018) afirmaram que a escuta tem poder para auxiliar as pessoas a mudarem de comportamento e alcançarem seus objetivos, por meio da criação de um ambiente de apoio e motivação. Nesse sentido, esta pesquisa reforça que o tipo de escuta que proporcionará a mudança de comportamento é a Escuta Transformadora.

Ao escutarem histórias baseadas nos Incidentes Críticos e refletirem suas próprias experiências, os participantes conseguiram revisitar novos olhares e possibilidades de agir. Em alguns casos, só foi possível perceber o impacto de escutar o outro quando viram a resposta emocional da pessoa que estavam ouvindo. Isso destaca a importância da empatia e do acolhimento na comunicação, pois a escuta envolve não apenas ouvir o que alguém está dizendo, mas também entender sua perspectiva e emoções. Em outros casos, a escuta contribuiu para a mudança de pressupostos que refletiram na sua maneira de se relacionar com seus liderados.

A experiência da escuta, com o uso do protocolo e a vivência desse fenômeno em duplas, deslocou a perspectiva da escuta como uma atividade ou função e a reposicionou como algo que transcende a questão da liderança ou organizacional, a escuta passou a ser compreendida como uma ação relacional entre as pessoas que gera compreensão sobre o outro, acolhimento, traz emoções à tona e revela o quanto as pessoas estão dispostas a estarem presentes no momento da escuta.

Esse outro tipo de escuta, mais profundo e reflexivo, requer um conjunto de curiosidade, interesse e presença com foco na compreensão da perspectiva do falante, sem julgar ou avaliar seus pensamentos e ações, compreendida como uma experiência de corpo, mente e corações (ADAMS et al., 2022).

A Escuta Transformadora envolve reflexão crítica, experiência individual, *storytelling* e diálogo. A combinação desses elementos permite que os líderes questionem seus próprios pressupostos e ideias e promove a abertura para escutar outras perspectivas (SCHNEPFLEITNER; FERREIRA, 2021).

Contar histórias baseadas nas suas experiências individuais, escutar outras histórias que incluem outras opções para lidar com outras vivências, promove a troca de ideias e experiências, constrói alternativas viáveis para promover mudanças e inovações indispensáveis para superar os desafios (TAYLOR; SNYDER, 2012).

Além disso, a ET é um caminho para a Aprendizagem Transformadora, visto que a reflexão crítica é um elemento fundamental para a aprendizagem transformadora, ao permitir a análise aprofundada de pressupostos e significados individuais que impulsionam as ações e as decisões tomadas. O processo reflexivo leva o indivíduo a percorrer um caminho até aprofundar

o seu nível de pensamento. Isso pode levar ao aprendizado e à mudança de comportamento e à transformação de pressupostos que impedem o progresso e a mudança positiva na organização.

Nesta pesquisa, observou-se que os gestores que alcançaram esse nível de escuta puderam efetuar mudanças positivas em suas organizações, reconhecendo a diversidade de perspectivas e experiências das pessoas que lideram e promovendo uma abordagem mais inclusiva e colaborativa.

Somente uma escuta ativa não conseguiu romper com a lógica racionalista e transacional que compreende as pessoas como recursos, já a Escuta Transformadora amplia a consciência dos indivíduos, tornando-os emancipados na maneira de pensar, refletir e mudar seus comportamentos, rompendo com a lógica pragmática e caminhando em direção a uma percepção mais humanizada

Nesse sentido, reposiciona-se o quadro 3, apresentado anteriormente, incluindo a Escuta Transformadora no trabalho (quadro 29).

Quadro 29 – A Escuta Transformadora no trabalho

| | | |
|----------------|-----------------------------------|--|
| Transformadora | Escuta Transformadora no trabalho | É uma soft skill que vai além da escuta empática, ativa e profunda, estimula orador e ouvinte a acessarem seus quadros de referências individuais, rompendo com a lógica meramente transacional. É atravessada pelo exercício da reflexão crítica, promovendo mudanças de perspectiva ou de pressupostos que se materializam em ações que são visíveis para o indivíduo e para aqueles com quem se relaciona no trabalho. É um gatilho para aprendizagem transformadora. |
| | Escuta Transformadora | É incorporada, relacional, intersubjetiva e aprendida pela cultura. Cria conexões autênticas e verdadeiras com as outras pessoas e ao mesmo tempo, gera novos significados individuais ou coletivos que levam a transformação (ANDERSON SATHE et al, 2022) |
| Profunda | Escuta Profunda | A escuta profunda é uma experiência de corpo inteiro em que o ouvinte escuta com seus olhos, ouvidos, mente e coração (Murphy, 2019). Requer um conjunto de curiosidade, interesse e presença com foco na compreensão da perspectiva do falante, sem julgar ou avaliar seus pensamentos e ações (ADAMS et al., 2022) |
| | Escuta Empática | Estende-se além da escuta ativa, para exigir uma escuta sem julgamento – para sair do próprio própria perspectiva e expressar empatia pelo orador. |
| | Escuta Ativa | O ouvinte faz perguntas de sondagem e reflete suas interpretações de volta para o falante para melhor entender o conteúdo da mensagem do orador, emoções e conclusões sendo retirou. A escuta ativa é tanto para o ouvinte quanto para o falante para garantir que o falante se sinta ouvida e que a mensagem seja ouvida como pretendido. |
| Superficial | Escuta Atenta | Orador é ouvido com avidez para a própria compreensão do ouvinte, fazendo perguntas abertas para buscar mais informações com o orador. |
| | Escuta Seletiva | Prestando mais atenção em compreender apenas as frases de interesse ou preocupação para nós versus a mensagem completa. |
| | Escuta Responsiva | Podemos responder com “um aceno de cabeça ou um ‘uh-huh’, mas não estamos prestando muita atenção e nosso nível de compreensão é mínimo. |
| | Escuta Passiva | O mínimo de esforço - ouvir alguém falar, mas compreender o que é dito. |

Fonte: Adaptada de McCann, Barto e Goldman (2019); Murphy (2019); Adams et. al (2022); Anderson Sathe et al. (2022).

Para promover mudanças e inovações indispensáveis na superação dos desafios atuais e futuros, o diálogo e a escuta devem ter um papel de destaque. A troca de experiências e conversas construtivas pode levar a alternativas viáveis para promover essas mudanças. Uma solução plausível é pensar em processos de desenvolvimento organizacionais dialógicos, que permitam criar uma visão compartilhada e planejar formas de implementar as mudanças necessárias na organização.

O diálogo e a escuta de qualidade são imprescindíveis para que os lados envolvidos na mudança compreendam as motivações e perspectivas uns dos outros, permitindo a criação de alternativas mutuamente benéficas (BUSHE; MARSHAK, 2016).

O conceito da Escuta Transformadora está ancorado no estudo de vários autores que formaram um grupo de pesquisa em *Transformative Listening* no campo educacional (Anderson Sathe et al., 2022) e trouxeram importantes contribuições e inspirações que foram muito úteis para a definição do conceito de Escuta Transformadora no Trabalho.

À luz da literatura e da experiência prática desta pesquisa, propõe-se que a Escuta Transformadora no trabalho é uma *soft skill* além da escuta empática, ativa e profunda, estimula orador e ouvinte a acessarem seus quadros de referências individuais, rompendo com a lógica transacional. É atravessada pelo exercício da reflexão crítica, promovendo mudanças de perspectiva ou de pressupostos que se materializam em ações que são visíveis para o indivíduo e para aqueles com quem se relaciona no trabalho. É um gatilho para aprendizagem transformadora.

A Escuta Transformadora no trabalho ocorre como um processo que implica a cocriação de significados e o aprimoramento da relação entre os indivíduos (FLOYD, 2010), porém, esse processo não parece acontecer de maneira espontânea no ambiente do trabalho. Nesta pesquisa foi observado que, além da falta de autonomia em ter um tipo de escuta mais profunda, os líderes concentram seus esforços em um tipo específico, a escuta seletiva, na qual focam sua atenção em alguns aspectos da conversa, deixando outros de lado.

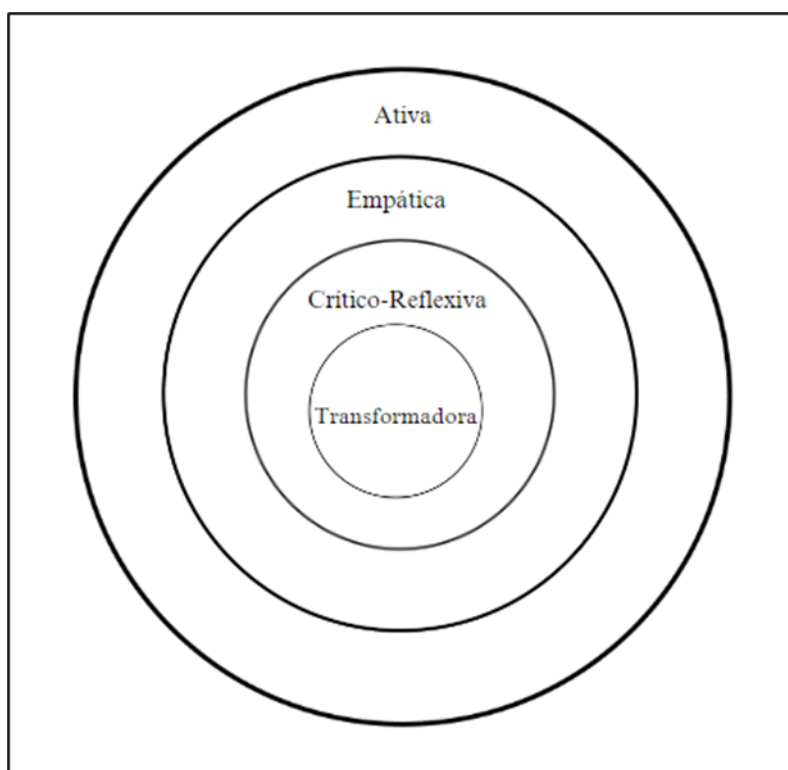
A Escuta Transformadora no trabalho requer estímulo e desenvolvimento para que ocorra. Por isso, faz sentido a utilização de um protocolo de escuta, que pode ajudar a criar vínculos autênticos e a abrir espaço para a compreensão mútua em situações de diálogo complexas (ANDERSON SATHE et al., 2022), como foi proposto neste trabalho por meio do Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos (PETIC).

O que diferencia a Escuta Transformadora das demais escutas é a incorporação de elementos dos outros tipos de escuta: ativa, profunda, empática e dá um passo além na direção da transformação de pressupostos que pode levar os indivíduos a mudarem comportamentos,

com base na reflexão crítica, como foi possível observar nos gestores que alcançaram esse nível de escuta.

Pode-se dizer que é ativa porque é baseada na participação intensa tanto de orador quanto do ouvinte por meio de perguntas e instiga o orador a aprofundar suas histórias, demonstra presença e interesse e, por isso, também é profunda porque é um ato intencional e de corpo inteiro, realizada com os olhos, ouvidos, mente e coração, demonstra curiosidade. É empática porque coloca o foco na compreensão da perspectiva do falante, sem julgar ou avaliar seus pensamentos e ações (ADAMS et al., 2022) e, por fim, é crítico-reflexiva porque conduz tanto orador quanto ouvinte para acessarem seus quadros de referências individuais, refletindo sobre suas perspectivas, valores e crenças, projetando novas possibilidades sobre o agir ou pensar, a partir de um nível de escuta mais profundo, conforme figura 7.

Figura 7 – Os elementos que compõem a Escuta Transformadora no trabalho



Fonte: elaborada pela autora.

No trabalho, em relação à Escuta Transformadora, os ouvintes são encorajados a questionar suas crenças e pressupostos preexistentes e, a partir disso, gerar uma maleabilidade a respeito de referências e hábitos da mente para se abrirem à possibilidade de mudança e transformação pessoal.

Resta saber se é dos interesses das empresas tornar a Escuta Transformadora parte integrante das *soft skills* desejadas e se haverá vontade em estimular e abrir espaços para um tipo de escuta com capacidade emancipatória. Sugere-se, entretanto, essa discussão para pesquisas futuras.

Esse tipo de escuta, transformadora, desempenha um papel fundamental na abordagem de liderança transformadora, proposta no artigo *Transformative Leadership Conversation: Toward a Conceptualization and Theory of Action for Educational Leaders*, publicado no *Journal of Transformative Education* em 2022. Segundo o artigo, a liderança transformadora constitui uma abordagem baseada em conversas que visam promover a mudança positiva em organizações educacionais e a escuta profunda é necessária para que essa abordagem seja eficaz, permitindo que os líderes compreendam as necessidades e perspectivas do outro.

8 DISCUSSÃO

Tendo em vista responder à questão de pesquisa: a escuta transformadora, exercitada por meio do uso de um protocolo, poderia revelar ao orador e ouvinte seus próprios dilemas, crenças e hábitos da mente, desencadeando o processo de aprendizagem transformadora e mudando pressupostos? Este estudo definiu cinco objetivos específicos: 1. Desenvolver um protocolo adaptado de Escuta Transformadora no ambiente de trabalho; 2. Promover uma experiência de desenvolvimento de liderança a partir da utilização do Protocolo da Escuta Transformadora; 3. Mapear e analisar diferentes compreensões de escuta dos participantes da pesquisa, antes e depois da utilização do Protocolo da Escuta Transformadora; 4. Examinar como as concepções e experiências de escuta influenciam as práticas gerenciais; 5. Discutir o conteúdo e a natureza das transformações, bem como os limites e potencialidades do uso de um protocolo de Escuta Transformadora (ET) no ambiente de trabalho. Estes objetivos foram alcançados e seus achados foram apresentados ao longo da seção de resultados.

Ao endereçar os objetivos propostos, os resultados apresentados levam a quatro eixos de discussão: 1. O lugar de escuta no trabalho, 2. O uso do protocolo como gatilho para aprendizagem transformadora, 3. A mudança de concepções sobre a escuta e a transformação nas ações da liderança e 4. As implicações da tese que serão apresentados nesta seção.

8.1 O PRIMEIRO EIXO: O LUGAR DE ESCUTA NO TRABALHO

Adams et al. (2022) enfatizam que, para que o ambiente de escuta no trabalho seja efetivo, é preciso haver uma cultura de abertura e confiança, no qual as pessoas se sintam à vontade para expressar suas opiniões e preocupações. Além disso, é importante que a liderança esteja engajada em promover a escuta, encorajando os funcionários a compartilhar suas perspectivas e dando *feedback* construtivo.

Quando se pensa na escuta na empresa, há de ser observado o ambiente, compreendido como contexto que combina uma série de fatores que levam a uma percepção de maior ou menor abertura ao diálogo e exposição de ideias. São elementos que facilitam ou dificultam a escuta ativa e efetiva. Entre esses elementos, destaca-se a cultura organizacional, o clima e as políticas de comunicação da empresa (DE FIGUEIRÊDO; DE QUEIROZ, 2012; ADAMS et al., 2022).

Os termos ambiente ou espaço também são frequentemente utilizados para explicar contexto de aprendizagem, que incluem o ambiente físico real, a concepção e as sensações que o espaço pode proporcionar (MEYER, 2009). Esse ambiente, ao promover ou não abertura para

o diálogo ou manifestação livre das opiniões, pode gerar ou não a segurança necessária para as pessoas compartilharem suas experiências, exponham questionamentos ou insatisfações, sugiram melhorias e expressem suas perspectivas de mundo. Não haverá o que ser escutado, se não houver esse ambiente de abertura.

À primeira vista, na empresa na qual esta pesquisa foi realizada, parecia haver um ambiente aberto ao diálogo. A alta liderança se mostrava muito acessível e disposta a conversar com as pessoas. Porém, os líderes estavam constantemente ocupados e agitados com suas atividades diárias, e segundo os relatos dos participantes era difícil encontrar tempo conversar com qualidade, escutando as pessoas em profundidade.

As interações entre as pessoas eram muitas. Os líderes estavam com suas agendas cheias de reuniões, inclusive um participante mencionou que passaria a colocar um tempo para a escuta da sua equipe na agenda para garantir que ela ocorresse. Muitas reuniões nem sempre significava que as pessoas estavam se ouvindo, pelo contrário, os gestores revelaram que o tipo de escuta predominante na empresa e entre eles era a escuta seletiva (MC CANN; BARTO; GOLDMAN, 2019).

A lógica da produtividade, da velocidade, da agilidade permeava o ambiente e ditava o ritmo de como as atividades e as entregas deveriam ser. Escutar com foco na outra pessoa com atenção plena no conteúdo que está sendo ouvido passou a ser muito desafiador naquele ambiente (DAIMLER, 2016).

Existem limitações para a escuta no trabalho, como a falta de segurança para expressar opiniões e os receios em relação aos possíveis julgamentos a partir daquilo que é dito. Neste estudo, foi solicitado aos líderes que definissem um incidente crítico, e quando souberam que seria o incidente seria compartilhado em dupla, durante o exercício da escuta com o uso do PETIC, decidiram mudar de incidente crítico. Assim como, a ausência dos sinais não verbais que passaram a ser suprimidos durante as interações virtuais, principalmente, quando da não abertura das câmeras de vídeo.

Neste sentido, o lugar de escuta no trabalho é mais do que apenas um local para se estar, mas sim um ambiente que pode afetar a maneira como uma pessoa se sente e se comporta. É um espaço que cria condições para a escuta ser exercida e ocorra de maneira valorizada, compreendida como um importante recurso para transformação. Um lugar que tenha segurança psicológica (MEYER, 2009), abertura para o diálogo e que promova a escuta sem julgamentos (ITZCHAKOV; GRAU, 2022). É um lugar para aprendizagem individual e transformação por meio da partilha das experiências em grupo (MEYER, 2009).

Os achados desta pesquisa, revelaram que o lugar de escuta na organização não se configura espontaneamente, mesmo que seja evidente que as pessoas precisam de um espaço para serem ouvidas e dialogarem sobre as suas experiências individuais e que isso pode ser extremamente benéfico para o desenvolvimento de novas habilidades dos líderes e para melhorar o desempenho das funções.

As Rodas de Conversas Reflexivas (RCR) cumpriram o papel de criar um espaço, um lugar orientado ao diálogo, confiança e honestidade (COTTER, 2014) e foram inspiradas nos círculos de cultura de Paulo Freire (FREIRE, 2015) para promover o pensamento crítico e o diálogo entre os participantes. Com uma proposta de estrutura e organização, as RCR proporcionaram a criação desse lugar de confiança, acolhimento e suporte. Isso permitiu que as pessoas se sentissem mais conectadas umas com as outras e engajadas em um diálogo mais autêntico e significativo baseado na empatia e na compreensão mútua.

A abordagem inclusiva e democrática permitiu que todos tivessem a oportunidade de compartilhar suas experiências e perspectivas. Além disso, as Rodas de Conversas Reflexivas também são uma metodologia ativa de aprendizagem que se baseia na pedagogia crítica, ética, reflexiva e transformadora (DE FIGUEIRÊDO, DE QUEIROZ, 2012). Por isso, contribuíram para o desenvolvimento da Escuta Transformadora como um *soft skill* relevante para as práticas de liderança.

É bastante desafiador convencer os gestores sobre a importância da reflexão e da conversa em um ambiente de trabalho muitas vezes frenético e voltado puramente para a ação. Por isso, a primeira roda de conversa para o Programa de Desenvolvimento de Líderes foi muito importante para conquistar a confiança do grupo e transmitir a credibilidade do trabalho crucial para a construção de uma boa atmosfera para a aprendizagem e desenvolvimento.

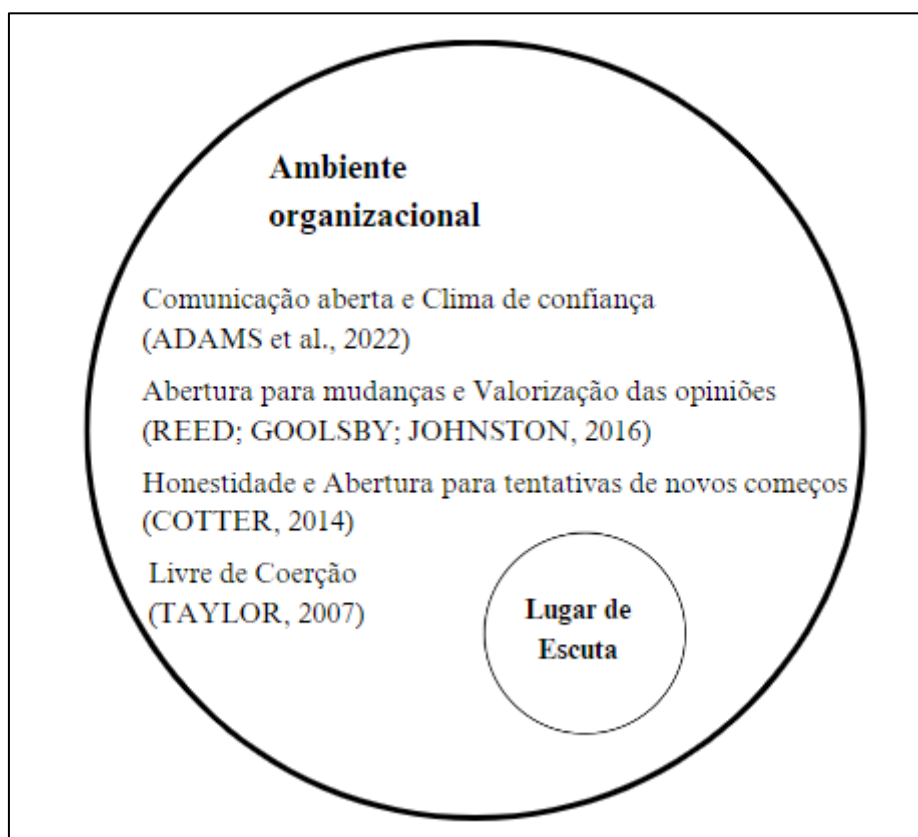
As Rodas de Conversas Reflexivas se confirmaram como uma boa estratégia metodológica para a interação reflexiva entre diferentes indivíduos, permitindo a construção coletiva do conhecimento. Além disso, é muito importante ter uma estrutura definida para as conversas, que pode auxiliar na condução do grupo e alinhar as expectativas sobre a participação, como foi proposto neste estudo, uma roda de conversa estruturada com momentos definidos para cada objetivo de interação com os participantes.

A estrutura da RCR favoreceu a criação de momentos determinados, facilitando a mediação por parte da facilitadora. Houve um tempo para as pessoas aquecerem a mente e ficassem integradas com os objetivos da conversa, depois o tempo para o diálogo e exercício da escuta em um nível mais elevado. E, por fim, ao compartilharem suas reflexões a partir

daquele diálogo, podem desencadear novas reflexões e, ao mesmo tempo, estimulando uma reflexão mais profunda e crítica.

Com base na literatura e na experiência empírica da pesquisa, os fatores que contribuem para que o lugar de escuta se concretize no ambiente organizacional são: abertura a mudanças e valorização das opiniões, comunicação aberta e clima de confiança e um ambiente livre de coerção, conforme figura 8.

Figura 8 – Fatores que favorecem a criação de lugar de escuta nas empresas



Fonte: elaborada pela autora com base em (TAYLOR, 2007; COTTER; 2014, REED; GOOLSBY; JOHNSTON, 2016; ADAMS et al.,2022)

Contudo, esses fatores podem não ser suficientes para a consolidação do lugar de escuta. A recomendação é que o lugar de escuta seja institucionalizado como práticas apoiadas e valorizadas pela empresa e alta direção, incorporado nas práticas de desenvolvimento dos líderes, assim como foi proposto nesta pesquisa. Caso contrário, o lugar de escuta poderá ser uma iniciativa isolada com efeitos que não serão perpetuados ao longo do tempo.

A alta liderança desempenha um papel crucial para a criação de um ambiente favorável à criação do lugar de escuta, encorajando os funcionários a compartilhar suas perspectivas e

dando *feedback* construtivo. As Rodas de Conversas Reflexivas se confirmaram como uma boa estratégia metodológica para permitir a interação reflexiva entre diferentes indivíduos, permitindo a construção coletiva do conhecimento. No entanto, é importante que o lugar de escuta seja institucionalizado e apoiado pela empresa e a alta direção, para ser uma iniciativa duradoura e com efeitos positivos a longo prazo.

Diferentemente de Anderson Sathe et al., (2022) que consideraram o protocolo de escuta como um terceiro espaço de transformação em díades, nesta pesquisa foram as Rodas de Conversas Reflexivas que se configuraram como um espaço de transformação e como o lugar de escuta, no qual os líderes puderam sair do ambiente acelerado para um momento com tempo para escutar e se conectar com outras pessoas. O protocolo foi o meio para exercitar a escuta e um gatilho para a aprendizagem transformadora e isso será discutido no próximo eixo.

8.2 O SEGUNDO EIXO DE ANÁLISE: O USO DO PROTOCOLO COMO GATILHO PARA APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA

Uma das inquietações que esta pesquisa trouxe foi saber se o uso de um protocolo poderia levar as pessoas a outro nível de escuta, desencadeando o processo de aprendizagem transformadora, mudando pressupostos e refletindo nas ações e práticas da liderança.

O uso de um protocolo para estimular a escuta já vem sendo defendido por diferentes autores, como Mccann, Barto e Goldman (2019) e Anderson Sathe et al., (2022) que discutiram a importância de protocolos para escuta, enfatizando a necessidade de um ambiente seguro para permitir que o falante fique à vontade e expressar seus pensamentos e emoções livremente. Contudo, na prática, foram observadas limitações na escuta, como relatado no eixo anterior.

Anderson Sathe et al. (2022) tratam da importância da escuta e a implementação de um protocolo que orienta para a realização da escuta em díades a partir de um roteiro de perguntas. O protocolo original de Anderson Sathe et al. (2022) precisou sofrer ajustes para que fosse utilizado no ambiente corporativo. Duas adaptações foram principais e merecem destaque:

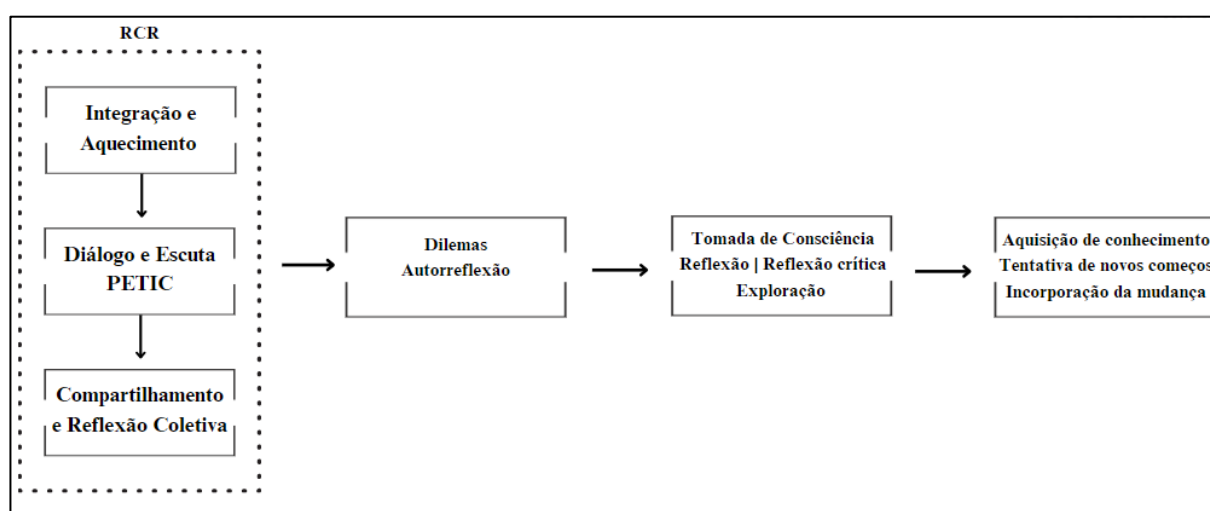
A primeira alteração refere-se ao formato do protocolo que favorece a aplicação, dividido em seções e cada uma delas com orientações específicas para sua realização, tornando o processo de estímulo à escuta estruturado e orientado ao estímulo da aprendizagem transformadora. Com três seções específicas: 1. Identificação de um Incidente Crítico, 2. Aplicação em duplas e 3. Identificação dos Gatilhos para Aprendizagem Transformadora em grupo (após conclusão etapa 2), dividida em Insights e Step backs que auxiliam facilitadores a coordenarem as discussões e reflexões a partir da contação de histórias.

A segunda alteração refere-se à inclusão dos Incidentes Críticos como uma temática que delimitou as conversas no campo daquilo que acontece na empresa e afeta o trabalho das pessoas. Segundo Kember (2008), um evento é um incidente crítico quando não é rotineiro e apresenta um problema que exige uma decisão, uma situação que exigiu improvisação, alteração de procedimento ou inovação, ou algo emocional, física ou mentalmente exigente de alguma forma.

Neste estudo, foi revelado que o protocolo é eficiente para conduzir as conversas mais profundas, trazendo aos participantes perguntas que não seriam consideradas em um diálogo se não fosse com o uso do protocolo. O PETIC auxiliou no processo de planejamento mental para as conversas e o uso de Incidentes Críticos contribuiu para definir o assunto e estabelecer uma estrutura na conversação (ADAMS et al.,2022).

Do ponto de vista da reflexão e aprendizagem, o uso do PETIC, além de estruturar a conversa, foi um gatilho para o processo reflexivo e de aprendizagem transformadora. Vale ressaltar que os níveis reflexivos observados diferiram entre os participantes e nem todos passaram por todas as etapas como autorreflexão, dilemas, tomada de consciência, exploração de novas possibilidades, aquisição de conhecimento até chegar na tentativa de novos começos (COTTER, 2014) e, incorporação da mudança (MEZIROU, 2013), conforme mostra a figura 9.

Figura 9 – O PETIC e o processo de aprendizagem transformadora



Fonte: elaborada pela autora

A estrutura fornecida pelo protocolo aumentou a disciplina da escuta e forneceu um guia para a conversa, o que não restringiu as interações e discussões, mas permitiu que os participantes se concentrassem mais e refletissem sobre suas próprias ações de escuta. Além

disso, as conversas guiadas levaram a um melhor entendimento dos outros e de si mesmo, além de gerar novas ideias e perspectivas para a comunicação e liderança (ADAMS et al., 2022).

Do ponto de vista da facilitação do exercício da escuta, o PETIC foi bastante útil para a condução das etapas de diálogo e compartilhamento, consideradas na RCR.

Assim, para os resultados apresentados nesta pesquisa, o PETIC é uma ferramenta importante que fornece um roteiro para a escuta que pode gerar impacto positivo significativo nos indivíduos, ajudando-os a se sentirem ouvidos, compreendidos e apoiados. Sua utilização não limitou o diálogo e sim, foi um ponto de partida para exercitar a escuta.

O uso do PETIC não foi realizado em situações dialógicas entre líderes e subordinados. Nesta pesquisa, sua utilização se deu entre pares. Portanto, outros estudos deveriam ser conduzidos nesse sentido, considerando-se pontos específicos do trabalho como as relações de poder. Futuras investigações devem se concentrar em como implantar e mediar o uso do PETIC em diferentes ambientes corporativos e em distintos formatos.

8.3 O TERCEIRO EIXO DE DISCUSSÃO: A MUDANÇA DE CONCEPÇÕES SOBRE A ESCUTA E A TRANSFORMAÇÃO NAS AÇÕES DA LIDERANÇA

Neste estudo, as concepções são as ideias, perspectivas e compreensões que os líderes têm sobre a escuta no ambiente organizacional, a partir de suas experiências individuais. Os resultados revelaram que as diferentes concepções de escuta influenciam como os líderes lidam com a escuta no contexto organizacional (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Foi realizado um mapeamento das concepções antes da realização da Proposta de Desenvolvimento de Líderes e após a participação dos líderes nesse programa. Os achados mostraram que houve variações nas concepções nos dois momentos.

No primeiro momento, antes da aplicação das Rodas de Conversas Reflexivas e do uso do PETIC, os líderes apresentaram concepções mais pragmáticas sobre a escuta. Nesta fase, foram mapeadas três concepções de escuta, organizadas hierarquicamente. Estas concepções relacionavam o ato de escutar aos aspectos práticos da gestão e um olhar mais funcionalista para a escuta, ora como uma função desempenhada pela empresa, ora como uma função desempenhada pela liderança.

Alguns gestores chegaram a um nível considerado mais profundo da concepção da escuta, ao articularem entre a função da liderança e as diferentes finalidades da escuta na gestão de pessoas, pensando na escuta como uma estratégia para tomada de decisão, apoio para execução de alguma atividade ou uma forma de retenção do colaborador.

No segundo momento, após a realização da escuta com o uso do protocolo (PETIC) nas Rodas de Conversas Reflexivas, notou-se que as concepções foram completamente alteradas. Esta variação considera se difere dos aspectos práticos e racionais, com uma visão mais relacional e humanista. Acolhimento, cuidado, compreensão, entendimento do outro, abertura para mudanças foram elementos presentes nas narrativas dos líderes. Estas novas concepções de escuta se revelaram em uma organização de complementariedade, diferentemente, do mapeamento realizado anteriormente (MARTON, 1981; SANDBERG; TARGAMA, 2007).

A partir da literatura e do campo de estudo, foi observada conexão entre os níveis de atenção durante a escuta e os níveis de reflexão, conforme apresentado no gráfico 1, na seção de resultados. Ao fazer uma comparação entre os níveis de reflexão mencionados por Kember et al. (2008), pode-se concluir que a variação de concepção da escuta foi influenciada pelo nível de reflexão alcançado durante a experiência de escuta. Alguns líderes conseguiram chegar ao nível mais profundo de concepção sobre a escuta, alcançando o nível de reflexão de pressupostos ou reflexão crítica. Já outros líderes chegaram, apenas, aos níveis de compreensão ou reflexão (KEMBER et al., 2008).

Todos mudaram suas concepções de escuta, mas nem todos chegaram à revisão de pressupostos. Os líderes que tiveram uma variação para a concepção final mais profunda e alcançaram o nível de reflexão crítica, apresentaram evidências mais concretas de transformações nas suas ações de liderança. Porém, estes representaram a minoria, quatro gestores de quinze (27%), como mostrou o quadro 26, na seção de resultados.

Os relatos de transformação mostraram que os líderes que refletiram mais profundamente sobre seus pressupostos deslocaram suas ações de liderança de uma lógica mais transacional para a liderança transformacional. A liderança transformacional enfatiza a importância da escuta como um fator fundamental na criação de um ambiente de colaboração, potencializando a capacidade produtiva das equipes (BASS, 1990; SALTER et al., 2010).

Um grupo focal foi realizado com os subordinados para verificar se as mudanças na forma de compreender a escuta desencadearam reflexões que trouxeram mudanças nas ações de liderança.

Mesmo em pouco tempo, entre o fim do programa e a realização do grupo focal, foi possível identificar indícios de mudanças em alguns gestores sendo percebidas pelos subordinados. Alguns participantes do grupo focal notaram melhorias nas práticas dos líderes, após terem passado pela Proposta de Desenvolvimento de Líderes.

As mudanças observadas pelos subordinados estão relacionadas à disponibilidade e acessibilidade dos gestores, a qualidade do *feedback*, a abertura da câmera em reuniões e ao interesse em ouvir com mais atenção, como foi relatado pelos subordinados dos gestores no grupo focal. Dos quatro líderes que alteraram suas concepções de escuta para o nível C6, demonstrando compreensão do outro, de si e abertura a mudanças, três mudaram pressupostos e tiveram transformações nas ações de liderança observadas pelos seus subordinados.

Outros subordinados não notaram mudanças no comportamento de seus gestores. Os líderes não alcançaram o nível crítico reflexivo necessário para gerar mudanças nos pressupostos, ou é possível que os processos reflexivos ainda estejam ativos e possam gerar transformações ao longo do tempo.

Conforme as percepções do responsável pelo RH obtidas após a finalização do programa de desenvolvimento de líderes, ficou nítido que muitos líderes desejavam participar das Rodas de Conversas Reflexivas e outros nem tanto, isso ocorreu devido ao alto volume de atividades e demandas que eram dispensadas aos líderes. Apesar da vontade de estar participando dos encontros, seria como se sentissem culpados por estarem ali, sem realizar suas atividades rotineiras.

Essa camada de liderança, composta por supervisores e coordenadores, tem pouco apoio, tanto emocional quanto técnico. E, na percepção do responsável pelo RH, devido à cultura organizacional ser muito voltada para números, resultados, entregas com prazos apertados, atividades que deveriam ser realizadas de maneira colaborativa, como compartilhamentos de dúvidas ou, inclusive, troca de ideias para lidar com problemas difíceis, são realizadas como uma atividade isolada e individual.

Durante o uso do protocolo e nas interações dialógicas, em um primeiro momento, os líderes ficaram receosos por compartilharem histórias relacionadas aos incidentes críticos, mas, à medida que entenderam o propósito da atividade, passaram a ser mais espontâneos. Quando estavam interagindo com pessoas que não eram seus pares diretos, se sentiram mais à vontade de expor situações do dia a dia; inclusive como forma de desabafo, uma vez que a orientação era escutar sem julgamento.

Outro aspecto mencionado, durante a conversa final com o responsável de RH, foram os comentários na empresa sobre mudanças de alguns gestores. Um caso específico chamou mais a atenção. Trata-se do E4 que, segundo comentários do responsável pelo RH, é uma pessoa inflexível e demonstra certa agressividade ao dar *feedback* e em uma última interação com um subordinado diferiu, o *feedback* foi mais demorado, passando por detalhes importantes, com explicações mais claras do que era esperado. A conversa teve mais foco no aprendizado e não

nos erros, com abertura para que a outra pessoa pudesse falar, expor suas dúvidas e compartilhar seus sentimentos.

De maneira geral, o uso do protocolo e as interações dialógicas ajudaram a quebrar barreiras iniciais e permitiu que os líderes se sentissem mais à vontade para compartilhar histórias e desabafar. Mudanças positivas de gestores puderam ser observadas, como o caso do E4 que demonstrou a importância de desenvolver habilidades para melhorar a comunicação e o relacionamento interpessoal.

O simples ato de ouvir não é suficiente. Na primeira rodada de entrevistas, os participantes superestimaram suas habilidades de escuta. Ao mudarem suas concepções, notaram que ainda precisavam desenvolvê-la. Durante as RCR, perceberam que como conduziam suas interações com seus subordinados não era satisfatória, pois consideravam a escuta como uma ação transacional. Ao compreenderem a escuta como um ato de cuidado, compreensão do outro e de si, foram capazes refletir sobre aspectos que não haviam refletido antes e isso, gerou mudanças.

É preciso abertura ao diálogo e disposição para compreender as perspectivas e motivações de cada indivíduo. É nesse sentido que as chamadas Rodas de Conversas Reflexivas têm se mostrado eficazes para o desenvolvimento de líderes. Ao promover um lugar de escuta, um espaço de troca de ideias e experiências, é possível que os líderes aprendam a ouvir mais atentamente os seus liderados, criando uma relação mais empática e colaborativa e lidando bem como as demandas e desafios do ambiente organizacional (WOLVIN, 2005; FLYNN; VALIKOSKI; GRAU, 2008; ITZCHAKOV; GRAU, 2022).

8.4 IMPLICAÇÕES DA TESE

Esta tese trouxe contribuições em diferentes aspectos: implicações prático-metodológicas e implicações teóricas.

8.4.1 Do ponto de vista das implicações prático-metodológicas

As descobertas nesta investigação levam a implicações prático-metodológicas, principalmente que as empresas devem propor oportunidades para desenvolvimento da escuta, como sugere a literatura (ITZCHAKOV; GRAU, 2022).

A abordagem transformadora, utilizada na Proposta de Desenvolvimento de Líderes nesta tese, valorizou a escuta como uma forma de estabelecer um diálogo aberto e promover a colaboração entre os participantes. Além disso, apresentou a possibilidade para uma formação gerencial com posturas mais críticas e reflexivas, considerando a subjetividade dos indivíduos e visões mais inclusivas e participativas.

Do ponto de vista metodológico, o modelo de protocolo de escuta transformadora (PETIC) que pode ser replicado, adaptado ou modificado em diferentes ambientes profissionais e contextos corporativos.

O uso do protocolo (PETIC) organizou o diálogo, contribuiu para o planejamento mental do assunto a partir dos incidentes críticos e auxiliou na manutenção do foco na conversa. Esta ferramenta pode ser aplicada nas organizações em diferentes situações: para a condução de conversas difíceis, para diálogos que permitam conhecimento das perspectivas do outro (entrevistas, conversas sobre carreira e desenvolvimento), *feedbacks* com objetivo provocarem mudanças positivas, entre outras.

As implicações metodológicas podem ser destacadas para cada um dos atores organizacionais que desejam recorrer a um protocolo de escuta transformadora em diferentes situações:

Para facilitadores é importante ressaltar que o protocolo não é uma ferramenta que controla o diálogo, no sentido de restringir as interações de escuta a um roteiro. O protocolo deve ser utilizado como uma ferramenta para estímulo e planejamento mental para a escuta. Os incidentes críticos devem ser escolhidos pelos participantes. Antes disso, cabe uma explicação prévia sobre o que é considerado incidentes críticos, depois os participantes devem ter liberdade para compartilhar aquilo que faz sentido e que não gere desconforto para eles.

Para aqueles que desejam construir ou adaptar um protocolo, alguns aspectos devem ser considerados para gerar uma comunicação autêntica e reflexiva (LIPARI, 2014). A escuta transformadora ocorrerá quando a reflexão gerada alcançar os pressupostos, por isso, devem ser considerados momentos específicos para a fala e depois para a escuta com tempo suficiente para os participantes terem a oportunidade tanto de contar suas histórias quanto para ouvir as histórias do outro. Este movimento ajuda no exercício de autorreflexão e abertura para a compreensão do outros. É imprescindível que as questões do protocolo sejam de natureza reflexiva e que também considerem aspectos sensoriais, por exemplo, o que se viu, percebeu ou sentiu (ANDERSON SATHE et al., 2022).

Para empresas que desejam utilizar o protocolo em ações para desenvolvimento profissional, o uso do protocolo é um gatilho para desencadear o processo de aprendizagem transformadora e isso revisitará dilemas, tomada de consciência, exploração de mudanças e novos começos (COTTER, 2014). Por isso, é fundamental haver abertura para este movimento de aprendizagem. Aplicar o protocolo em situações hierárquicas, por exemplo, um líder aplicando com sua equipe, pode não apresentar o resultado desejado em função das relações de poder que existem no ambiente corporativo.

Do ponto de vista prático, a utilização de uma metodologia para a condução de uma Roda de Conversa Reflexiva, poderá ajudar líderes, profissionais de RH ou empresas a criarem espaços no ambiente corporativo, que sejam seguros e que, ao mesmo tempo, estimulem diálogos baseados na confiança e honestidade (COTTER, 2014).

As implicações práticas também podem ser exploradas em diferentes situações com diferentes atores organizacionais:

Para facilitadores que desejam utilizar o modelo para estruturar uma Roda de Conversa Reflexiva e criar condições para o diálogo devem considerar alguns pontos que merecem destaque: a RCR não é um treinamento e por isso, não deve ser conduzida de forma pragmática. É preciso estar preparado para acolher as emoções que possam surgir neste espaço e, ao mesmo tempo, ter muita atenção e sensibilidade aos constrangimentos que possam aparecer, por exemplo, se os participantes não conseguirem formar duplas ou demorarem para se movimentarem para iniciar a atividade de diálogo e escuta, o facilitador deve apoiar e incentivar ação e não definir ou impor como fazer. Na fase de aquecimento e integração é necessário criar conexão com o grupo e a melhor forma de fazer isso é mostrar que o facilitador não é o detentor exclusivo do conhecimento e sim, um participante da roda de conversa que também está disposto a aprender.

Para líderes que desejam utilizar as Rodas de Conversas Reflexivas para integração, alinhamento e aumentar a sinergia da equipe, é importante compreender que o estabelecimento de um lugar de diálogo, escuta, confiança e honestidade é um processo que demanda repetição para que se concretize. Além da repetição, o que acontecerá após uma roda de conversa é tão importante quando o que acontece durante a sua realização. Comentários sobre o que foi revelado durante as conversas para outras pessoas na organização ou retaliações podem desconstruir a ideia de um espaço seguro e confiável para a aprendizagem.

Para empresas que desejam institucionalizar o lugar de escuta, é necessário observar se os fatores que favorecem a criação de um lugar de escuta estão presentes no ambiente organizacional: comunicação aberta e clima de confiança (ADAMS et al., 2022) abertura para

mudanças e valorização das opiniões (REED; GOOLSBY; JOHNSTON, 2016), honestidade e abertura para tentativas de novos começos (COTTER, 2014) e um ambiente livre de coerções (TAYLOR, 2007) são indispensáveis. O lugar de escuta não é uma sala de reuniões ou uma sessão de treinamento, é qualquer espaço para diálogo e compartilhamento de experiências que permitam que haja escuta e reflexão. Isso pode ocorrer em reuniões ou sessões de desenvolvimento, desde que o ambiente organizacional crie condições para isso.

Os desafios profissionais mudaram, se antes a entrega de resultados era a principal medida de sucesso, agora, as empresas precisam de líderes que possam inovar, resolver problemas complexos e gerenciar equipes diversas. Habilidades relacionais, como comunicação e empatia, são cada vez mais valorizadas, já que permitem a construção de uma cultura empresarial saudável, que leva a resultados mais satisfatórios. Por isso, é imprescindível investir em espaços que estimulem diálogos e exercitem a escuta para preparar os líderes do futuro para os desafios que estão por vir (MOLDOVEANU; NARAYANDAS, 2019).

8.4.2 Do ponto de vista das implicações teóricas

Do ponto de vista teórico, a tese trouxe uma contribuição com o desenvolvimento do conceito da Escuta Transformadora no Trabalho. O conceito de Escuta Transformadora no trabalho, ainda, não havia sido debatido na literatura dos estudos organizacionais.

A Escuta Transformadora no trabalho difere da escuta ativa popularizada por Carl Rogers (ADAMS et al., 2022). A ET no trabalho é uma *soft skill* que vai além da escuta empática, ativa e profunda, estes tipos de escuta, embora estejam no campo mais profundo da escuta, ainda não permitem a ruptura da lógica transacional.

Para facilitadores e profissionais de trabalho com desenvolvimento profissional, o conceito teórico sobre a Escuta Transformadora no trabalho permite identificar suas principais características, ajudando a aprimorar a comunicação com um tipo específico de escuta. Ao desenvolver pessoas nas organizações é consenso que a escuta é muito relevante, principalmente no contexto atual, contudo será possível definir qual escuta é mais adequada para promover mudanças significativas de comportamento. Com o conceito de ET no trabalho é possível ter clareza de que não é qualquer tipo de escuta que levará as pessoas a reflexões mais profundas, mudanças de perspectivas e pressupostos. E para desenvolver a escuta transformadora há de se pensar em ações de desenvolvimento mais crítico e reflexivas.

A ET no trabalho envolve focar não apenas no que é dito, mas também os pensamentos e sentimentos que estão implícitos nas palavras e ações do interlocutor. Requer que o indivíduo ouça com seus olhos, ouvidos, mente e coração, e adote uma postura curiosa e aberta para entender a perspectiva do orador sem julgá-lo (ADAMS et al., 2022).

O conceito da ET no trabalho trouxe avanços para os estudos sobre reflexão crítica, conectando o processo de escuta com os níveis de reflexão de Kember et al. (2008), posicionando a ET no trabalho como uma *soft skill* que precisa de dois elementos para sua ocorrência: nível de atenção dispensada ao outro, de maneira empática e sem julgamentos e o nível de reflexão alcançado, sendo a reflexão crítica que permite a revisão de pressupostos. Esta combinação de elementos cria condições para um tipo de escuta transformador e pode conduzir os indivíduos em direção a mudanças (KEMBER et al., 2008; ANDERSON SATHE et al., 2022; ITZCHAKOV; GRAU, 2022).

Para pesquisadores que desejam estudar a escuta em contextos corporativos, o conceito teórico da ET no trabalho contribui para definir com mais clareza o tipo de escuta a ser estudado, as diferenças entre os níveis de atenção dispensados e níveis reflexivos alcançados, assim como a compreensão da escuta e a sua relação com a ação da liderança que pode avançar para um nível transformacional (BASS, 1990; SALTER et al., 2010).

Nesta tese, definiu-se que a Escuta Transformadora no trabalho é uma *soft skill* além da escuta empática, ativa e profunda, estimula orador e ouvinte a acessarem seus quadros de referências individuais, rompendo com a lógica transacional. É atravessada pelo exercício da reflexão crítica, promovendo mudanças de perspectiva ou de pressupostos que se materializam em ações visíveis para o indivíduo e para aqueles com quem se relaciona no trabalho. É um gatilho para aprendizagem transformadora.

9 CONCLUSÃO

Em uma era de desafios com alta volatilidade e polarizações, é fundamental que os gestores desacelerem e sejam capazes de escutar seus pares, subordinadores e líderes com mais profundidade, ajudando a desenvolver a inteligência emocional e a conexão entre as pessoas dentro da mesma empresa. Por isso, o desenvolvimento da liderança tem se tornado uma necessidade cada vez mais urgente para as empresas se manterem competitivas.

Os resultados apresentados nesta pesquisa sustentam o argumento central da tese de que há a necessidade de se fomentar a escuta transformadora para desenvolvimento de pessoas com grande potencial para estimular a reflexão crítica e estimular o processo de aprendizagem transformadora.

Para responder à pergunta de pesquisa que orientou este estudo — a escuta transformadora, exercitada por meio do uso de um protocolo, poderia revelar ao orador e ouvinte seus próprios dilemas, crenças e hábitos da mente, desencadeando o processo de aprendizagem transformadora e mudando pressupostos? — foi criada uma Proposta de Desenvolvimento de Líderes, pautada nos pressupostos da escuta transformadora. Foram realizados três encontros em formato de Rodas de Conversas Reflexivas, com a aplicação do Protocolo de Escuta Transformadora a partir de Incidentes Críticos.

A experiência desta pesquisa revelou que o exercício da escuta, tem significativo potencial no que tange às mudanças nas práticas dos gestores. Contudo, para viabilizar esse processo no ambiente corporativo, faz-se necessária a institucionalização de espaços dedicados ao diálogo que devem ser patrocinados pelo RH e alta direção.

Por isso, acredita-se que as organizações deveriam investir mais em lugares de escuta para os líderes e funcionários para poderem discutir questões importantes e ajudar reciprocamente a crescer e desenvolver-se.

Esta pesquisa reforça o resultado já apresentado em outra pesquisa (LEMOS; BRUNSTEIN, 2023), que mostrou que um grupo de gestores tem dificuldades de dialogar, escutar em profundidade e refletir se não forem estimulados. Por essa razão, a relevância de formar mediadores e facilitadores que sejam capazes e possuam conhecimento necessário para mediar rodas de conversas reflexivas, consolidando a prática da escuta transformadora nas estruturas organizacionais.

Com base nas experiências de escuta, diálogo e os relatos dos participantes, observações da pesquisadora, excertos das entrevistas e análise das variações das concepções de escuta, conclui-se que muitas transformações ocorreram durante este trabalho.

Inicialmente, contrariando a lógica racional orientada para a ação e realização de tarefas, criou-se um espaço para a escuta no qual os líderes saíram de suas rotinas e puderam mergulhar em outro universo, no qual o ritmo era outro; havia tempo para falar, tempo para escutar, tempo para pensar.

Ademais, a intencionalidade em exercitar a escuta com o uso de um protocolo gerou mudanças nas concepções da escuta que desencadearam em transformações de pressupostos e, a partir disso, alteraram como determinados líderes lidavam com situações rotineiras, como tornar um *feedback* mais assertivo com espaço para escuta ou estar mais acessível e disponível para as pessoas da equipe.

Esses exemplos não ficaram somente baseados nos relatos dos líderes que participaram da pesquisa, mas também se apresentaram nas falas dos subordinados, reforçando a ideia de que programas de desenvolvimento de líderes ou de competências baseados em experiências práticas de escuta e reflexão podem trazer resultados significativos para as empresas.

De maneira geral, foram observados benefícios da escuta transformadora nessa organização, em questão, como maior compreensão da importância dos sentimentos e emoções no trabalho, a empatia e a capacidade de se relacionar com a equipe e dar *feedbacks* de maneira mais eficaz.

Contudo, alguns limites da pesquisa foram observados que podem ser estímulo para investigações futuras: 1. Observar outros níveis hierárquicos participando do processo e quais os efeitos poderiam ser percebidos com a sinergia entre as lideranças; 2. Identificar as mudanças nas práticas dos gestores com base nos relatos dos pares e líderes imediatos 3. Observar a evolução dos gestores após o uso do protocolo de escuta (PETIC); 4. A participação dos subordinados no grupo focal poderia ter sido maior, permitindo aprofundar as análises sobre as transformações dos líderes; 5. As transformações relatadas foram observadas no contexto de gestão ao qual cada gestor está inserido, não foi possível observar os impactos dessas transformações em outros setores da organização. Nesse sentido, as pesquisas futuras poderiam investigar:

- Se os gestores fossem orientados quanto ao uso do protocolo em suas equipes, haveria uma potencialização dos resultados sobre a escuta, promovendo mais reflexões e mudanças de comportamento?

- O processo reflexivo estimulado a partir do uso do protocolo (PETIC) terá continuidade mesmo sem as Rodas de Conversas Reflexivas?

Concluiu-se que a Roda de Conversa Reflexiva é o lugar de escuta, o PETIC é a ferramenta que impulsiona o exercício da escuta. A ET inicia o processo de aprendizagem transformadora que impulsiona a reflexão, revisão de pressupostos, com potencial para gerar abertura para mudanças nas práticas dos gestores.

Por fim, entende-se que esta tese contribui nestas três direções: do ponto de vista teórico, apresenta-se um conceito de escuta transformadora no trabalho, diferenciando-a dos demais tipos de escuta. Já do ponto de vista metodológico, a tese traz um modelo de protocolo de escuta transformadora que pode ser replicado, adaptado ou modificado tendo em vista diferentes ambientes profissionais e contextos corporativos. Do ponto de vista prático, apresenta uma metodologia viável para construção do lugar de escuta no trabalho, a partir de incidentes críticos e de conversas reflexivas, que podem servir de orientação para facilitadores e organizações.

Agora, pede-se licença acadêmica para um relato pessoal da minha jornada de transformação ao realizar esta pesquisa. É incrível como a pesquisa pode ter um impacto tão profundo não apenas nos outros, mas também em nossa própria jornada de autodescoberta.

Alguns dos meus pressupostos foram mudados ao longo desta trajetória de pesquisa. Em função da minha experiência profissional, como executiva em uma grande empresa, a escuta e reflexão foram sempre negligenciados na minha prática como gestora. A execução, ação e o fazer sempre tiveram mais força porque eu acreditava que o resultado dependia exclusivamente disso.

E, mesmo como consultora, área em que atuo há dez anos, o foco esteve mais para o fazer do que para o pensar e ouvir. Isso mudou completamente, hoje dedico mais tempo em ouvir as necessidades do cliente, evito dar respostas prontas e instantâneas e não sinto vergonha ou constrangimento em pedir tempo para pensar. Sinto que a qualidade e assertividade nas minhas entregas melhoraram muito.

Por exemplo, uma grande empresa solicitou a criação de um programa para desenvolvimento de mulheres em posição de liderança. A conversa aconteceu entre mim e a gerente de RH. No passado, somente esta conversa já seria suficiente para que eu entregasse o projeto. Agora não. Sugeri uma conversa com as mulheres que seriam atendidas pelo programa, para que elas mesmas tivessem a oportunidade de contar as suas necessidades de desenvolvimento. O resultado foi um programa de desenvolvimento muito mais aderente e coerente aos anseios e desejos profissionais das mulheres.

A partir do momento em que comecei a estudar a escuta transformadora no trabalho, me tornei cada vez mais consciente da importância de auxiliar as pessoas a desenvolverem suas habilidades reflexivas. E passei a incorporar a reflexão crítica no meu trabalho, estimulando as pessoas a adquirirem uma perspectiva mais crítica e reflexiva de suas próprias práticas, tanto como consultora quanto como professora.

Como pesquisadora, desejo continuar buscando maneiras de entender e aplicar a escuta transformadora em diferentes ambientes corporativos.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Curt M. et al. Transformative Leadership Conversation: Toward a Conceptualization and Theory of Action for Educational Leaders. *Journal of Transformative Education*, p. 1-18, 2022.

AMES, Daniel; MAISSEN, Lily Benjamin; BROCKNER, Joel. The role of listening in interpersonal influence. *Journal of Research in Personality*, v. 46, n. 3, p. 345-349, 2012.

ANDERSON SATHE, Laurie et al. Listening for Transformation: Discovering Third Space and Connection Using a Listening Protocol. In: *The Palgrave Handbook of Learning for Transformation*. Palgrave Macmillan, Cham, p. 429-445, 2022.

ANDRADE, Luís Fernando Silva; ALCÂNTARA, Valderi de Castro; PEREIRA, José Roberto. Comunicação que constitui e transforma os sujeitos: agir comunicativo em Jürgen Habermas, ação dialógica em Paulo Freire e os estudos organizacionais. *Cadernos EBAPÉ. BR*, v. 17, p. 12-24, 2019.

AKGÜN, Ali E. et al. Team learning in IT implementation projects: Antecedents and consequences. *International Journal of Information Management*, v. 34, n. 1, p. 37-47, 2014.

BARBIER, R. *A pesquisa-ação*. Trad. Lucie Didio. Brasília: Liber Livro, 2002.

BARRERO, Jose Maria; BLOOM, Nicholas; DAVIS, Steven J. *Internet access and its implications for productivity, inequality, and resilience*. National Bureau of Economic Research, 2021.

BASTOS, Alice Beatriz B. Iziq. A escuta psicanalítica e a educação. *Psicologia da informação*, v. 13, n. 13, p. 91-98, 2009.

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BEATTY, Michael J.; PAYNE, Steven K. *Listening comprehension as a function of cognitive complexity: A research note*, p. 85-89, 1984.

BLOCH, Vicky. *Por que a escuta ativa é uma habilidade tão rara entre as lideranças?* Valor Econômico, 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/coluna/lideres-precisam-aprender-a-ouvir-de-verdade.ghtml>. Acesso em: 02 de junho de 2022.

BLOOM, Nicholas; HAN, Ruobing; LIANG, James. *How hybrid working from home works out*. National Bureau of Economic Research, 2022.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BOWDEN, John et al. Reflections on the phenomenographic team research process. *Doing developmental phenomenography*, v. 11, 2005.

BROOKFIELD, Stephen. *Developing critical thinkers*. Milton Keynes: Open University Press, 1987.

BROOKFIELD, Stephen. The concept of critical reflection: Promises and contradictions. *European Journal of Social Work*, v. 12, n. 3, p. 293-304, 2009.

BROWNELL, Judi. Managerial listening and career development in the hospitality industry. *International Listening Association. Journal*, v. 8, n. 1, p. 31-49, 1994.

BUSHE, Gervase R.; MARSHAK, Robert J. The dialogic organization development approach to transformation and change. *Practicing organization development*, v. 4, p. 407-418, 2016.

CALLEJA, Colin. Jack Mezirow's conceptualisation of adult transformative learning: A review. *Journal of Adult and Continuing Education*, v. 20, n. 1, p. 117-136, 2014.

CHAO, Ren-Fang. Using transformative learning theory to explore the mechanisms of citizen participation for environmental education on the removal of invasive species: The case of Green

Island, Taiwan. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, v. 13, n. 6, p. 2665-2682, 2017.

CLARK, M. Carolyn; WILSON, Arthur L. Context, and rationality in Mezirow's theory of transformational learning. *Adult education quarterly*, v. 41, n. 2, p. 75-91, 1991.

COOPER, Lynn O. Listening competency in the workplace: A model for training. *Business Communication Quarterly*, v. 60, n. 4, p. 75-84, 1997.

CRANTON, Patricia; TAYLOR, Edward W. A theory in progress? Issues in transformative learning theory. *European journal for research on the education and learning of adults*, v. 4, n. 1, p. 35-47, 2012.

CRANTON, Patricia; CARUSETTA, Ellen. Developing authenticity as a transformative process. *Journal of Transformative education*, v. 2, n. 4, p. 276-293, 2004.

CRESWELL, John W.; POTHO, Cheryl N. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications, 2016.

COAKLEY, Carolyn G.; HALONE, Kelby K.; WOLVIN, Andrew D. Perceptions of listening ability across the lifespan: Implications for understanding listening competence. *International Journal of Listening*, v. 10, n. 1, p. 21-48, 1996.

COTTER, Richard J. Reflexive spaces of appearance: rethinking critical reflection in the workplace. *Human Resource Development International*, v. 17, n. 4, p. 459-474, 2014.

DA SILVEIRA KROEF, Renata Fischer; GAVILLON, Póti Quartiero; RAMM, Laís Vargas. Diário de Campo e a Relação do (a) Pesquisador (a) com o Campo-Tema na Pesquisa-Intervenção. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, v. 20, n. 2, p. 464-480, 2020.

DAIMLER, Melissa. *Listening is an overlooked leadership tool*. Harvard Business Review, 2016.

DE CAMPOS CORRÊA, Avani Maria; DE OLIVEIRA, Guilherme; DE OLIVEIRA, Anny Carolina. O grupo focal na pesquisa qualitativa: princípios e fundamentos. *Revista Prisma*, v. 2, n. 1, p. 34-47, 2021.

DE FIGUEIRÊDO, Alessandra Aniceto Ferreira; DE QUEIROZ, Tacinara Nogueira. *A utilização de rodas de conversa como metodologia que possibilita o diálogo*. 2012.

DE LIMA, Marcelo. *O que é escuta ativa e como o líder deve aplicá-la*. Administradores, 2022. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/o-que-e-escuta-ativa-e-como-o-lider-deve-aplica-la>. Acesso em: 02 de junho de 2022.

DE MORAES, Melissa Machado. *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho*. Artmed Editora, 2020.

DE OLIVEIRA, Marcus Solon Sá. Active listening as a facilitating behavioral factor for project management in engineering. *Brazilian Journal of Development*, v. 8, n. 6, p. 46122-46129, 2022.

DIRKX, John M.; SMITH, Regina O. Facilitating transformative learning: Engaging emotions in an online context. *Transformative learning in practice: Insights from community, workplace, and higher education*, p. 57-66, 2009.

DITTRICH, Katharina; GUÉRARD, Stéphane; SEIDL, David. Talking about routines: The role of reflective talk in routine change. *Organization Science*, v. 27, n. 3, p. 678-697, 2016.

DOGAN, Selcuk; YURTSEVEN, Nihal; TATIK, Ramazan Şamil. Meeting agenda matters: promoting reflective dialogue in teacher communities. *Professional development in education*, v. 45, n. 2, p. 231-249, 2019.

DOS SANTOS, José Glauber Cavalcante; CALÍOPE, Thalita Silva; NETO, José de Paula Barros. Sessão especial-Fast Track SEMEAD: Tem ação nessa pesquisa? Um levantamento da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa qualitativa. *REGE-Revista de Gestão*, v. 24, n. 4, p. 336-347, 2017.

DUAN, Jinyun et al. Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, v. 38, n. 5, p. 650-670, 2017.

FLEMING, Ted. Critical theory and transformative learning: Rethinking the radical intent of Mezirow's Theory. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET)*, v. 9, n. 3, p. 1-13, 2018.

FLOYD, James J. Listening: *A dialogic perspective*. Listening and human communication in the 21st century, p. 127-140, 2010.

FLYNN, Jan; VALIKOSKI, Tuula-Riitta; GRAU, Jennie. Listening in the business context: Reviewing the state of research. *The Intl. Journal of Listening*, v. 22, n. 2, p. 141-151, 2008.

FREIRE, Paulo. Cultural action and conscientization. *Harvard Educational Review*, v. 40, n. 3, p. 452-477, 1970.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2015.

FREUD, S. Recomendações aos médicos que exercem psicanálise. In: _____. *Coleção completa das obras de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1969. v. XII.

FURLAN, Leticia. *5 práticas para treinar a escuta ativa e se comunicar efetivamente*. VocêRH, 2022. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/desenvolvimento/5-praticas-para-treinar-a-escuta-ativa-e-se-comunicar-efetivamente/>. Acesso em 02 de junho de 2022.

GADOTTI, Moacir. Pedagogia da terra e cultura de sustentabilidade. *Revista Lusófona de Educação*, n. 6, p. 15-29, 2005.

GELLER, Kathy D. Chapter 9: Transformative Learning Dynamics for Developing Relational Leaders. *Counterpoints*, v. 341, p. 177-200, 2009.

GILPIN-JACKSON, Yabome. *Transformative learning during dialogic OD*. Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change, p. 245-268, 2015.

GILCHRIST, James A.; VAN HOEVEN, Shirley A. Listening as an organizational construct. International Listening Association. *Journal*, v. 8, n. 1, p. 6-30, 1994.

GILPIN-JACKSON, Yabome. *Participant experiences of transformational change in large-scale organization development interventions (LODIs)*. Leadership & Organization Development Journal, 2017.

GRADY, Deborah. The Art of Listening. *Archives of Internal Medicine*, v. 171, n. 22, p. 1989-1989, 2011.

HAAS, John W.; ARNOLD, Christa L. An examination of the role of listening in judgments of communication competence in co-workers. *The Journal of Business Communication* (1973), v. 32, n. 2, p. 123-139, 1995.

HASHIMOTO, Francisco. Escuta psicossociológica: o encontro com o/do indivíduo no espaço do trabalho. *Revista Espaço Acadêmico*, v. 18, n. 209, p. 56-64, 2018.

HOGGAN, Chad D. Transformative learning as a metatheory: Definition, criteria, and typology. *Adult education quarterly*, v. 66, n. 1, p. 57-75, 2016.

HUNT, Gary T.; CUSELLA, Louis P. A field study of listening needs in organizations. *Communication Education*, v. 32, n. 4, p. 393-401, 1983.

ILLERIS, Knud. Transformative learning and identity. *Journal of Transformative Education*, v. 12, n. 2, p. 148-163, 2014.

ITZCHAKOV, Guy; KLUGER, Avraham N. *The power of listening in helping people change*. Harvard Business Review, p. 1-7, 2018.

ITZCHAKOV, Guy; GRAU, Jennifer. High-quality listening in the age of COVID-19: A key to better dyadic communication for more effective organizations. *Organizational Dynamics*, v. 51, n. 2, p. 100820, 2022.

JACOBS, Claus; COGHLAN, David. Sound from silence: *On listening in organizational learning*. *Human relations*, v. 58, n. 1, p. 115-138, 2005.

JANUSIK, Laura A. *The intent to communicate. What role does attention play on listening?* Paper presented at the International Listening Association annual convention, Scottsdale, AZ. 2002.

JANUSIK, Laura A. Conversational listening span: A proposed measure of conversational listening. *International Journal of Listening*, 19, 12–30, 2005.

JOHNSON, Scott D.; BECHLER, Curt. Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence: Perceptions, behaviors, and recall. *Small group research*, v. 29, n. 4, p. 452-471, 1998.

KANE, Gerald C. et al. Redesigning the post-pandemic workplace. *MIT Sloan Management Review*, v. 62, n. 3, p. 12-14, 2021.

KEGAN, Robert. Que “forma” transforma: uma abordagem construtivo-evolutiva à aprendizagem transformadora. 2013. *Teorias contemporâneas da aprendizagem*. Porto Alegre: Penso, p. 47-67, 2013.

KITCHENHAM, Andrew. The evolution of John Mezirow's transformative learning theory. *Journal of transformative education*, v. 6, n. 2, p. 104-123, 2008.

KORTE, Martin. *The impact of the digital revolution on human brain and behavior: where do we stand?* Dialogues in clinical neuroscience, 2022.

KWON, Chang-kyu; HAN, Seung-hyun; NICOLAIDES, Alike. The impact of psychological safety on transformative learning in the workplace: A quantitative study. *Journal of Workplace Learning*, v. 32, n. 7, p. 533-547, 2020.

KUCUKAYDIN, Ilhan; CRANTON, Patricia. 3 Saying “No!”. Educating for Peace in a Time of " permanent War": *Are Schools Part of the Solution Or the Problem?* v. 79, p. 55, 2012.

LEMOS, Vanessa Angioletti Ferreira et al. A relevância da reflexão crítica para o desenvolvimento de *soft skills*: análise de uma experiência de formação de líderes. 2019.

LEMOS, Vanessa Angioletti Ferreira; BRUNSTEIN, Janette. Fostering *soft skills* leadership through a critical reflection approach. *Industrial and Commercial Training*, v. 55, n. 1, p. 143-156, 2023.

LEWIS, Marilyn H.; REINSCH JR, N. Lamar. Listening in organizational environments. *The Journal of Business Communication* (1973), v. 25, n. 3, p. 49-67, 1988.

LIPARI, Lisbeth. On interlistening and the idea of dialogue. *Theory & Psychology*, v. 24, n. 4, p. 504-523, 2014.

LIPETZ, Liora; KLUGER, Avraham N.; BODIE, Graham D. *Listening is listening is listening*: Employees' perception of listening as a holistic phenomenon. *International Journal of Listening*, v. 34, n. 2, p. 71-96, 2020.

LISBÔA, Diego AS et al. Um Estudo Observacional sobre as Adaptações ao Trabalho Remoto no contexto da Pandemia de COVID-19. In: *Anais do XVI Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos*. SBC, 2021. p. 95-106.

LIU, Katrina. Creating a dialogic space for prospective teacher critical reflection and transformative learning. *Reflective Practice*, v. 18, n. 6, p. 805-820, 2017.

LOYLESS, Lauren H. Competence in virtual communication: *Remote transformational leadership*. *Public Administration Review*, 2023.

MACEDO, Mônica Medeiros Kother; DE BARROS FALCÃO, Carolina Neumann. A escuta na psicanálise e a psicanálise da escuta. *Psychê*, v. 9, n. 15, p. 65-76, 2005.

MACNAMARA, Jim. *Explicating listening in organization-public communication*: Theory, practices, technologies. *International Journal of Communication*, 2019.

MACNAMARA, Jim. Corporate listening: Unlocking insights from VOC, VOE and VOS for mutual benefits. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 25, n. 3, p. 377-393, 2020.

MATHUR, Sanjeev Kumar; AWASTHI, Brijesh. Skills Needed to Succeed in Post-Pandemic Workplace. *IUP Journal of Soft Skills*, v. 17, n. 1, 2023.

MARTON, Ference. *Phenomenography—describing conceptions of the world around us*. Instructional science, p. 177-200, 1981.

MARTON, Ference; PONG, Wing Yan. On the unit of description in phenomenography. *Higher education research & development*, v. 24, n. 4, p. 335-348, 2005.

MCATEER, Teal; EARLY, Meghan; ASSAF, Roberta. Should We Start Coaching Young Leaders Through Transformative Learning Experiences Before They Enter the Workplace? *Journal of Transformative Learning*, v. 8, n. 2, 2021.

MCKAY, Judy; MARSHALL, Peter. *The dual imperatives of action research*. Information Technology & People, 2001.

MCKAY, Judy.; MARSHALL, Peter. H. *Driven by Two Masters, Serving Both: The Interplay of Problem Solving and Research in Information Systems Action Research*. 2007.

MENELAU, Sueli et al. Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica. *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 50, p. 40-55, 2015.

MEYER, Pamela. Chapter 3: Learning Space/Workspace: Can We Make Room for Transformative Learning in Organizations? *Counterpoints*, v. 341, p. 43-63, 2009.

MESQUITA, Ana Cláudia; CARVALHO, Emilia Campos de. A Escuta Terapêutica como estratégia de intervenção em saúde: uma revisão integrativa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 48, n. 6, p. 1127-1136, 2014.

MEZIROW, Jack et al. How critical reflection triggers transformative learning. *Fostering critical reflection in adulthood*, v. 1, n. 20, p. 1-6, 1990.

MEZIROW, Jack. On critical reflection. *Adult education quarterly*, v. 48, n. 3, p. 185-198, 1998.

MEZIROW, Jack. Transformative learning as discourse. *Journal of transformative education*, v. 1, n. 1, p. 58-63, 2003.

MEZIROW, Jack. How critical reflection triggers transformative learning. *Adult and Continuing Education: Teaching, learning and research*, v. 4, p. 199, 2003.

MEZIROW, Jack. *Visão geral sobre a aprendizagem transformadora*. MEZIROW, J. Teorias Contemporâneas da aprendizagem. Porto Alegre: ARTMED, p. 109-126, 2013.

MEZIROW, Jack. Transformative learning theory. In: *Contemporary theories of learning*. Routledge, 2018. p. 114-128.

MIR, F.A. *The Interactive Use of Management Control Systems and Project Performance: An Empirical Examination of IT Projects*. The University of Guelph, Canada, 2019.

MISHLER, Elliot. Meaning in context: Is there any other kind? *Harvard Educational Review*, v. 49, n. 1, p. 1-19, 1979.

MOLDOVEANU, Mihnea; NARAYANDAS, Das. The future of leadership development. *Harvard business review*, v. 97, n. 2, p. 40-48, 2019.

NEILL, M.S.; BOWEN, S.A. Ethical listening to employees during a pandemic: new approaches, barriers, and lessons. *Journal of Communication Management*, v. 25, n. 3, p. 276-297, 2021.

PACINI, Stefano; TOBLER, Rodolpho; BITTENCOURT, Vivian S. *Tendências do home office no Brasil*. FGV, 2022. Disponível em: https://blogdoibre.fgv.br/posts/tendencias-do-home-office-no-brasil#_ftn4. Acesso em: 20 de mar.2023.

PANADERO, Ernesto; MONEREO, Carles. Using shared reports to explore the nature and resolution of critical incidents between higher education teachers and students. *Higher Education*, v. 68, n. 3, p. 397-410, 2014.

PEREIRA, Thiago Ingrassia; SOUZA, Marcilene Garcia de. *Pesquisa-Ação: Uma introdução metodológica*. São Paulo: Cortez, 2007.

PRESKILL, Hallie. The use of critical incidents to foster reflection and learning in HRD. *Human Resource Development Quarterly*, v. 7, n. 4, p. 335-347, 1996.

PURDY, Michael W. Listening, culture, and structures of consciousness. *International Journal of Listening*, 14, 47-68, 2000.

PURDY, Michael W. *Qualitative research: Critical for understanding listening*. Listening and human communication in the 21st century, p. 33-45, 2010.

QASTHARIN, Annisa R. Business model canvas for social enterprise. *Journal of Business and Economics*, v. 7, n. 4, p. 627-637, 2016.

RAMANA, P. V. L.; KRISHNA, Chethana G. Hybrid Workplaces in Post-Pandemic India: Effect on Communication and Managerial Functions. *IUP Journal of Soft Skills*, v. 16, n. 3, 2022.

RAELIN, Joseph A. "I don't have time to think!" versus the art of reflective practice. *Reflections*, v. 4, n. 1, p. 66-79, 2002.

REASON, Peter; BRADBURY, Hilary (Ed.). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. sage, 2001.

REED, Kendra; GOOLSBY, Jerry R.; JOHNSTON, Michelle K. Extracting meaning and relevance from work: The potential connection between the listening environment and employee's organizational identification and commitment. *International Journal of Business Communication*, v. 53, n. 3, p. 326-342, 2016.

- RIESSMAN, Catherine Kohler; QUINNEY, Lee. Narrative in social work: A critical review. *Qualitative social work*, v. 4, n. 4, p. 391-412, 2005.
- ROMANO, Alessandra. Transformative learning: A review of the assessment tools. *Journal of Transformative Learning*, v. 5, n. 1, 2018.
- SALTER, Charles et al. Virtual communication, transformational leadership, and implicit leadership. *Journal of Leadership Studies*, v. 4, n. 2, p. 6-17, 2010.
- SANDBERG, Jorgen; TARGAMA, Axel. *Managing understanding in organizations*. Sage, 2007.
- SCHNEPFLEITNER, Frances Maureen; FERREIRA, Marco Paulo. Transformative Learning Theory—Is It Time to Add A Fourth Core Element? *Journal of Educational Studies and Multidisciplinary Approaches*, v. 1, n. 1, p. 40-49, 2021.
- Schwab, Klaus M. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2016.
- SEGRE, Lisa S. et al. Listening visits: an evaluation of the effectiveness and acceptability of a home-based depression treatment. *Psychotherapy Research*, v. 20, n. 6, p. 712-721, 2010.
- TAYLOR, Edward W.; SNYDER, M. J. A Critical Review of Research on Transformative Learning Theory, 2006-2010'in EW Taylor, P. Cranton and Associates (eds.) *The Handbook of Transformative Learning: Theory, Research, and Practice*. 2012.
- TAYLOR, Edward W. An update of transformative learning theory: A critical review of the empirical research. *International journal of lifelong education*, v. 26, n. 2, p. 173-191, 2007.
- TRAN, Tran-Thien-Quynh; ADMIRAAL, Wilfried; SAAB, Nadira. Effects of critical competences tasks on students' awareness of intercultural communication. *Culture and Education*, v. 32, n. 4, p. 674-704, 2020.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e pesquisa*, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

TYLER, Jo A.; SWARTZ, Ann L. *Storytelling, and transformative learning*. The handbook of transformative learning: Theory, research, and practice, p. 455-470, 2012.

VALIKOSKI, Tuula-Riitta; ALA-KORTESMAA, Sanna; KUULUVAINEN, Venla. *Relational Listening, Listening Barriers, and Listening Facilitation in Finnish Administrative Care Order Preparation Hearings*. International Journal of Listening, p. 1-13, 2021.

WOHLIN, Claes. Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. In: Proceedings of the 18th international conference on evaluation and assessment in software engineering. 2014. p. 1-10.

WILHELMSON, Lena et al. Enabling transformative learning in the workplace: An educative research intervention. *Journal of Transformative Education*, v. 13, n. 3, p. 219-238, 2015.

WOLVIN, Andrew D. *Listening leadership: Hillary Clinton's listening tour*. International Journal of Listening, v. 19, n. 1, p. 29-38, 2005.

WOLVIN, Andrew D. (Ed.). *Listening and human communication in the 21st century*. John Wiley & Sons, 2011.

WOLVIN, Andrew D. *Listening engagement: Intersecting theoretical perspectives*. Listening and human communication in the 21st century, p. 7-30, 2010.

YIN. R. K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre, RS: Penso, 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE CONSTRUÇÃO DE DADOS (ROTEIRO ENTREVISTA)

Como você avalia o ambiente de escuta na sua equipe?

O que significa escuta no trabalho para você?

Você poderia me dar um exemplo de escuta que você acredita ter sido sua melhor experiência.

Por que foi a melhor?

Em contrapartida, você poderia me dar um exemplo que acredita ter sido o pior.

Em que momentos você se sente escutado profundamente, na sua equipe?

Em que momentos você se sente escutado pela liderança, pares ou superiores?

Em que momentos você sente que escutou profundamente um colaborador ou a equipe?

Você consegue descrever experiências de escuta que fizeram você mudar a sua concepção, crença ou mesmo visão de mundo?

Você consegue descrever experiências de escuta que fizeram você mudar a concepção, crença na sua equipe?

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE CONSTRUÇÃO DE DADOS (ROTEIRO ENTREVISTA AJUSTADO APÓS ENTREVISTAS-PILOTO)

O que é escuta no trabalho para você?

Você poderia me dar um exemplo de escuta que você acredita ter sido sua melhor experiência.

Por que foi a melhor?

Em contrapartida, você poderia me dar um exemplo que acredita ter sido o pior.

Em que momentos você se sente escutado profundamente, na sua equipe?

Em que momentos você se sente escutado pela liderança, pares ou superiores?

Em que momentos você sente que escutou profundamente um colaborador ou a equipe?

Você consegue descrever experiências de escuta que fizeram você mudar a sua concepção, crença ou mesmo visão de mundo?

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE CONSTRUÇÃO DE DADOS (ROTEIRO ENTREVISTA | utilizado na fase final do programa)

1. Olhando para trás, quando começamos a falar sobre escuta transformadora, o que mudou?
2. O que você mais aprendeu neste processo?
3. Se você pudesse fazer algo diferente na forma como você gerencia pessoas, o que seria?
4. O que significa para você escuta transformadora no trabalho?

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE CENTRO DE CIÊNCIAS
SOCIAIS E APLICADAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Este é um convite para você participar da pesquisa “Lugar de Escuta no Trabalho: uma proposta de desenvolvimento para líderes à luz da teoria da escuta transformadora” a ser realizada pelas pesquisadoras responsáveis: Vanessa Angioletti Ferreira Lemos e Janette Brunstein da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Objetivo da pesquisa

Desenvolver e analisar uma proposta de fomento à escuta transformadora de lideranças organizacionais, com a intenção de compreender as experiências de transformação relatadas pelos líderes a partir da participação de uma Proposta de Desenvolvimento de Líderes com a aplicação de um protocolo de escuta transformadora. Ao final, pretende-se avaliar o potencial reflexivo da proposta e de transformação, contribuindo para o desenvolvimento da Teoria da Escuta Transformadora no ambiente de trabalho.

Público-alvo (participantes)

Profissionais de diferentes áreas de atuação e que ocupem posições de liderança.

Sua participação

Caso aceite participar, você participará de uma entrevista individual gravada sobre com perguntas relacionadas ao seu entendimento e compreensão da escuta no trabalho, a partir das suas experiências pessoais. Além disso, você participará de um Programa de Desenvolvimento de Líderes com 3 encontros presenciais com 2h30 de duração para o desenvolvimento de habilidades relativas à escuta por meio da aplicação de um protocolo de escuta transformadora, também será realizada uma reunião intermediária, com 1h de duração, para monitoramento dos efeitos das reflexões e interações nos encontros.

Benefícios da pesquisa

Os resultados dessa pesquisa devem contribuir para o avanço nos conhecimentos sobre a escuta no trabalho e a necessidade de se fomentar a escuta transformadora como um meio

para promoção do desenvolvimento de pessoas dentro das organizações. Isso porque esta dimensão da escuta tem potencial para estimular a reflexão crítica tanto daquele que fala quanto daquele que escuta, atuando como um gatilho para iniciar o processo de aprendizagem transformadora.

Os participantes não terão nenhum benefício imediato de participarem da pesquisa, mas poderão solicitar a devolutiva dos resultados, pelos contatos dos pesquisadores que estão no final deste documento, que o farão por meio de relatório compilado ao final da análise dos dados (após 06/2023).

Riscos da pesquisa

A participação nesta pesquisa envolve riscos mínimos, por exemplo: eventualmente, você pode se sentir desconfortável em relatar experiências, sentimentos ou percepções sobre o seu dia a dia de trabalho. Caso não deseje relatar experiências, sentimentos ou percepções, poderá deixar de fazer ou até mesmo retirar seu consentimento em participar da pesquisa. Você não terá qualquer despesa pessoal ao participar da pesquisa, mas também não receberá compensação financeira pela sua participação.

Se ocorrer qualquer problema ou dano pessoal comprovadamente decorrente da participação nesta pesquisa, lhe será garantido o direito à solicitação de indenização determinada por lei. poderá contatar os pesquisadores ou deixar de respondê-lo.

Confidencialidade

Todas as informações pessoais serão ocultadas nos relatórios e as análises serão feitas de modo agregado (suas respostas serão analisadas em conjunto com as de outras/os voluntárias/os), então, não será possível identificar respostas individuais. sendo também resguardadas as premissas da Lei Geral de Proteção de Dados – no 13.709, de 14 de agosto de 2018 que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais.

Você tem a garantia de que todos os dados obtidos a seu respeito, serão utilizados apenas neste estudo, e apenas os resultados consolidados serão divulgados em congressos e periódicos acadêmicos e profissionais.

Todos os dados coletados nesta pesquisa ficarão armazenados pelo período mínimo de 5 anos, para que você possa decidir livremente sobre sua participação e sobre o uso de seus dados no momento e no futuro.

Contato

Em qualquer etapa do estudo você terá acesso aos pesquisadores responsáveis para o esclarecimento de eventuais dúvidas (Rua da Consolação, 930 - Prédio 45, térreo | São Paulo | SP | telefone: (11)2114-8597, e contatos abaixo), e terá o direito de retirar seu consentimento para participar do estudo a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo.

Qualquer dúvida sobre a ética dessa pesquisa, você deverá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Presbiteriana Mackenzie - CEP/UPM, organizado e criado pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) em conformidade com a legislação em vigor do Conselho Nacional de Ética em Pesquisa do Ministério da Saúde, é um Colegiado interdisciplinar, com munus público, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade, e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Está localizado na Rua da Consolação, 896 Ed. João Calvino, 4º andar, sala 400, telefone 2766-7615 e e-mail: cep@mackenzie.br, o horário de funcionamento do CEP – 2ª e 4ª feira das 15:00 às 18:00 e 3ª e 5ª das 09:30 às 12:30, 6ª feiras não há atendimento.

Decisão sobre sua participação

Após ler este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), por favor selecione a opção **sim** que representa seu desejo em participar desta pesquisa.

Muito obrigado pelo seu tempo e oportunidade de contribuir para a geração do conhecimento.

Declaramos que obtivemos de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido deste/desta participante para a participação neste estudo. Declaramos ainda que nos comprometemos a cumprir todos os termos aqui descritos.

Profa. Ms Vanessa A. F. Lemos

Prof. Dra. Janette Brunstein

E-mail:

E-mail:

vanessa.lemos@mackenzie.br

Celular: janette.brunstein@mackenzie.br Celular: (11)

(11) 97148-9999

Declaro que li e entendi os objetivos deste estudo, e que as dúvidas que tive foram esclarecidas pelos pesquisadores. Estou ciente que a participação é voluntária e que, a qualquer momento, tenho o direito de obter outros esclarecimentos sobre a pesquisa e de retirar-me da mesma, sem qualquer penalidade ou prejuízo.

Você tem 18 anos ou mais?

Sim ()

Não ()

Você aceita participar desta
pesquisa?

Sim ()

Não ()

Assinatura _____

Nome:

CPF:

APÊNDICE E – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE
PRESBITERIANA MACKENZIE



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: LUGAR DE ESCUTA NO TRABALHO: UMA PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO PARA LÍDERES À LUZ DA TEORIA DA ESCUTA TRANSFORMADORA

Pesquisador: JANETTE BRUNSTEIN

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 64585122.0.0000.0084

Instituição Proponente: Universidade Presbiteriana Mackenzie

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.827.872

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa "PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2024777.pdf"

Introdução:

O contexto mundial instável, disfuncional e turbulento. Guerras, doenças, desequilíbrio ambiental, retrocessos e radicalizações nas mídias sociais e, neste cenário, falta tempo e disposição para escutar o outro. A produção de conteúdo é cada vez maior, seja por vídeos, textos ou áudios para uma audiência que nem sempre lerá ou ouvirá em profundidade, como exemplo é possível citar a nova funcionalidade do aplicativo WhatsApp que permite ao usuário acelerar os áudios recebidos em até duas velocidades. O uso de mídias digitais é outro fator que revolucionou as sociedades em todo mundo. Estima-se que 20% de todos os adultos estão online mais de 40 horas por semana. Quase 4,57 bilhões de pessoas em todo o mundo têm acesso à internet, segundo dados publicados em 31 de dezembro de 2019 na página <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (KORTE, 2022). Soma-se a este contexto a pressão por mudanças estruturais e comportamentais é cada vez maior. Aprendizados adquiridos até então, não serão suficientes para responder a este tipo de complexidade desde a fragilidade da economia até os fenômenos naturais cada vez mais

Endereço: Rua Da Consolação nº896 - Ed João Calvino 4º andar sala 400
Bairro: HIGIENOPOLIS **CEP:** 01.302-907
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)2766-7615 **E-mail:** cep@mackenzie.br

Continuação do Parecer: 5.827.872

devastadores (MORIN, 2005; SHWAB, 2016). De fato, o século XXI tem sido marcado por profundas transformações sociais, tecnológicas e ambientais. As organizações sofrem os impactos de todas estas mudanças, precisando se adaptar com velocidade e inovação a um cenário com alta volatilidade e imprevisibilidade. Surgem novos desafios mundiais, governantes e líderes precisam lidar com problemas mais complexos e os aprendizados adquiridos até então, não serão suficientes para responder a este tipo de complexidade desde a fragilidade da economia até os fenômenos naturais cada vez mais devastadores. Os conhecimentos e habilidades que levaram as empresas até o patamar de sucesso atual não será o mesmo que as levará para o sucesso no futuro. A lista de competências que pretende definir o comportamento adequado e desejável parece não fazer mais sentido diante da urgência constante de inovação. O profissional autônomo na entrega de resultados, capaz de resolver problemas e apto para gerenciar times diversos é desejado pelas empresas. As habilidades relacionais, sobretudo as habilidades de comunicação assumem um papel de destaque neste contexto (MOLDOVEANU; NARAYANDAS, 2019). Na prática, os modelos tradicionais de educação executiva ou programas de desenvolvimento de liderança focam no ensino de habilidades cognitivas, medem o seu desenvolvimento e pouco contribuem para ensinar as pessoas a trabalharem em equipe de maneira eficaz ou até mesmo, se comunicarem melhor (MOLDOVEANU; NARAYANDAS, 2019). É necessário pensar em uma educação para líderes que contribua para as habilidades relevantes que os permitam liderar de forma coerente, proativa e colaborativa, colocando as habilidades relacionais e afetivas no centro do aprendizado. Por meio da Aprendizagem Transformadora, é possível pensar em processos de desenvolvimento organizacionais dialógicos como uma forma de criar uma visão transformadora, viabilizando mudanças organizacionais e criando oportunidades para que as pessoas sejam agentes de mudanças (ANDERSON SATHE et. al, 2022). Contudo, o falar é privilegiado em detrimento do ouvir, principalmente em contextos de aprendizagem (JACOBS; COGHLAN, 2005). Ao longo do tempo, muitos pesquisadores têm apresentado muitos avanços sobre como encorajar comportamentos mais intencionais relacionados a partir do ato de escutar tanto na vida pessoal quanto na vida profissional (WOLVIN, 2011). Escutar outra pessoa pode gerar uma conexão autêntica com o outro, permitindo uma compreensão mais profunda de si mesmo e dos outros (LIPARI, 2014). Uma escuta de alta qualidade ajuda as pessoas a verem os dois lados de um argumento e a desenvolverem atitudes mais complexas e menos extremas (ITZCHAKOV; KLUGER, 2018). A escuta enquanto uma preocupação nas pesquisas nos estudos organizacionais surge desde os anos de 1950, quando Carl Rogers publica um artigo na Harvard

Endereço: Rua Da Consolação nº896 - Ed João Calvino 4º andar sala 400
Bairro: HIGIENOPOLIS **CEP:** 01.302-907
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)2766-7615 **E-mail:** cep@mackenzie.br

Continuação do Parecer: 5.827.872

Business Review revelando que a escuta empática traz benefícios para o ambiente corporativo (ROGERS; ROETHLISBERGER, 1952). Embora muita coisa tenha avançado desde Rogers (1952) até Macnamara (2020), Neill e Bowen (2021) ainda existe uma lacuna nas pesquisas na escuta no ambiente do trabalho que tragam uma proposta prática e transformadora que leve a escuta como um meio para a aprendizagem a partir de uma profunda revisão de pressupostos e neste sentido, a teoria da AT pode contribuir. Dada as mudanças no ambiente de trabalho, radicalidades e polaridades, discutir a Escuta Transformadora à luz da Aprendizagem Transformadora passa a ser um tema emergente e relevante para o contexto empresarial.

Hipótese:

A escuta transformadora, exercitada por meio do uso de um protocolo, poderia revelar ao ouvinte seus próprios dilemas, crenças e pressupostos, desencadeando o processo de aprendizagem transformadora? E para aquele que é escutado, seria possível observar o mesmo processo?

Critério de Inclusão:

todas as pessoas que ocupam cargo de liderança na empresa no nível hierárquico de coordenação e que não tenham manifestado oposição em participar da pesquisa

Critério de Exclusão:

participantes que não comparecerem à entrevista individual ou que não comparecerem a pelo menos 02 encontros presenciais.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Desenvolver e analisar uma proposta de fomento à escuta transformadora de lideranças organizacionais, com a intenção de compreender as concepções e experiências de transformação relatadas pelos líderes a partir da participação de uma Proposta de Desenvolvimento de Líderes com a aplicação de um protocolo de escuta transformadora. Ao final, pretende-se avaliar o

Endereço: Rua Da Consolação nº896 - Ed João Calvino 4º andar sala 400
Bairro: HIGIENOPOLIS **CEP:** 01.302-907
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)2766-7615 **E-mail:** cep@mackenzie.br

Continuação do Parecer: 5.827.872

potencial reflexivo da proposta e de transformação, contribuindo para o desenvolvimento da Teoria da Escuta Transformadora no ambiente de trabalho.

Objetivo Secundário:

Desenvolver um protocolo adaptado de Escuta Transformadora no ambiente de trabalho Promover uma experiência de desenvolvimento de liderança a partir da utilização do Protocolo da Escuta Transformadora Mapear e analisar diferentes compreensões de escuta expressas pelos participantes do Programa de Desenvolvimento de Líderes, antes e depois da utilização do Protocolo da Escuta Transformadora Examinar como as concepções e experiências de escuta influenciam as práticas gerenciais Discutir o conteúdo e a natureza das transformações, bem como os limites e potencialidades do uso de um protocolo de Escuta Transformadora (ET) no ambiente de trabalho.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

A participação nesta pesquisa envolve riscos mínimos, por exemplo: eventualmente, algum participante pode se sentir desconfortável em relatar experiências, sentimentos ou percepções sobre o seu dia a dia de trabalho. Caso não deseje relatar experiências, sentimentos ou percepções, poderá deixar de fazer ou até mesmo retirar seu consentimento em participar da pesquisa. Não haverá qualquer despesa pessoal ao participar da pesquisa, mas também não haverá compensação financeira pela participação. Se ocorrer qualquer problema ou dano pessoal comprovadamente decorrente da participação nesta pesquisa, será garantido o direito à solicitação de indenização determinada por lei e poderá contatar os pesquisadores ou deixar de participar.

Benefícios:

Esta pesquisa pretende trazer contribuições teóricas, práticas e metodológicas. Em relação às contribuições teóricas este estudo buscará conceitualizar a Escuta Transformadora dentro do ambiente empresarial, trazendo avanços para a Teoria da Aprendizagem Transformadora. Em relação às contribuições prático-metodológicas é possível elencar os seguintes pontos: (a) adaptação de um protocolo de Escuta Transformadora (ANDERSON SATHE et. al, 2022) a partir de

Endereço: Rua Da Consolação nº896 - Ed João Calvino 4º andar sala 400
Bairro: HIGIENOPOLIS **CEP:** 01.302-907
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)2766-7615 **E-mail:** cep@mackenzie.br

Continuação do Parecer: 5.827.872

Incidentes Críticos para ser aplicado em contexto organizacional para fins de desenvolvimento profissional, (b) a aplicação de método para a utilização de um protocolo de Escuta Transformadora como um recurso para o desenvolvimento de líderes.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de resposta das pendências emitidas no parecer anterior.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os documentos foram devidamente apresentados.

Recomendações:

- 1) Recomenda-se que o cronograma de execução seja atualizado se necessário.
- 2) Recomenda-se que seja revisto o trecho "os participantes foram recrutados" indica que essa etapa da pesquisa já ocorreu (antes da aprovação do CEP). Em se tratando de um erro de concordância/desatenção, substituir pelo tempo correto "serão recrutados".

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Trata-se de análise de resposta ao parecer pendente nº 5.762.034 emitido pelo CEP em 17/11/2022

PENDÊNCIA 1 - Quanto ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, intitulado "TCLE_participantes.docx":

PENDÊNCIA 1.1: Inserir espaço para rubricas devem ser identificados de acordo com a terminologia prevista na Resolução CNS nº 510/2016, Artigo 2º, Incisos XIII e XVII, ou seja, empregando-se os termos "pesquisador responsável" e "participante de pesquisa/responsável legal", no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido destinado ao participante da pesquisa.

RESPOSTA DA PENDÊNCIA: Os termos "pesquisador responsável" e "participante de pesquisa/responsável legal" foram inseridos na página 3/3 do TCLE, abaixo do nome e campo para assinatura respectivamente.

ANÁLISE DO CEP: PENDÊNCIA ATENDIDA

PENDÊNCIA 1.2: Incluir no TCLE que o documento será emitido em 2 (duas) vias, uma via para o (a) participante da pesquisa e outra para o pesquisador responsável.

Endereço: Rua Da Consolação nº896 - Ed João Calvino 4º andar sala 400
Bairro: HIGIENOPOLIS **CEP:** 01.302-907
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)2766-7615 **E-mail:** cep@mackenzie.br

UNIVERSIDADE
PRESBITERIANA MACKENZIE



Continuação do Parecer: 5.827.872

RESPOSTA DA PENDÊNCIA: Foi inserida no TCLE, dentro do item "Confidencialidade" na página 2/3, a seguinte frase: Este documento será emitido em 2 (duas) vias, uma via para o (a) participante da pesquisa e outra para o pesquisador responsável.

ANÁLISE DO CEP: PENDÊNCIA ATENDIDA

PENDÊNCIA 1.3 -Explicitar que a devolutiva será encaminhada por email aos participantes. É mencionado que os participantes "poderão solicitar a devolutiva dos resultados, pelos contatos dos pesquisadores que estão no final deste documento, que o farão por meio de relatório compilado ao final da análise dos dados" ou seja, os participantes serão informados sobre os resultados da pesquisa dependendo apenas do interesse dos mesmos. Recomenda-se que os participantes sejam informados de forma propositiva pelos pesquisadores.

RESPOSTA DA PENDÊNCIA: Foi inserida no TCLE, no item "Benefícios da pesquisa", página 2/3, a seguinte frase: A devolutiva dos resultados da pesquisa será encaminhada por e-mail aos participantes, por meio de relatório compilado ao final da análise dos dados (após 06/2023).

ANÁLISE DO CEP: PENDÊNCIA ATENDIDA

PENDÊNCIA 1.4 - Inserir um telefone de contato da orientadora (pessoal ou Institucional).

RESPOSTA DA PENDÊNCIA: O telefone institucional da orientadora foi inserido logo abaixo do seu e-mail na página 3/3 do TCLE.

ANÁLISE DO CEP: PENDÊNCIA ATENDIDA

PENDÊNCIA 2 - Informar como os participantes serão recrutados (Informações Básicas e Projeto de Pesquisa).

RESPOSTA DA PENDÊNCIA: A informação sobre como os participantes foram recrutados foi inserida na página 62 do projeto de pesquisa e nas informações preliminares, no campo metodologia

Endereço: Rua Da Consolação nº896 - Ed João Calvino 4º andar sala 400
Bairro: HIGIENOPOLIS **CEP:** 01.302-907
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)2766-7615 **E-mail:** cep@mackenzie.br

UNIVERSIDADE
PRESBITERIANA MACKENZIE



Continuação do Parecer: 5.827.872

proposta, com o seguinte texto: Os participantes foram recrutados a partir de um convite enviado por e-mail pelo RH da empresa aos gestores, informando os objetivos da pesquisa e questionando se haveria interesse em fazer parte do projeto. A resposta foi unânime e todos os gestores desejaram participar.

ANÁLISE DO CEP: PENDÊNCIA ATENDIDA vide campo "recomendações item 02"

PENDÊNCIA 3 - Informar o local onde ocorrerão as entrevistas, espaço adequado que preserve a privacidade dos participantes. (Informações Básicas, Projeto de Pesquisa e TCLE).

RESPOSTA DA PENDÊNCIA: No Projeto de Pesquisa (páginas 63 e 64), no TCLE (item "sua participação") e nas Informações Preliminares no campo metodologia proposta foi informado o local onde ocorrerão as entrevistas e os encontros, de forma a preservar a privacidade dos participantes em 2 trechos:

Estes encontros serão realizados na sede da empresa, em uma sala reservada exclusivamente para esta finalidade, preservando a privacidade dos participantes.

Estas entrevistas terão duração de 1h, para monitoramento dos efeitos das reflexões e interações nos encontros, e realizadas de maneira on-line, pelo Zoom da pesquisadora, preservando a privacidade dos participantes.

ANÁLISE DO CEP: PENDÊNCIA ATENDIDA

PENDÊNCIA 4 - Informar os critérios de inclusão e exclusão dos participantes no estudo. Há campos específicos para preenchimento na Plataforma Brasil

RESPOSTA DA PENDÊNCIA: os critérios de inclusão e exclusão dos participantes no estudo foram informados nos campos específicos na Plataforma Brasil, conforme texto: critérios de inclusão, todas as pessoas que ocupam cargo de liderança na empresa no nível hierárquico de coordenação e que não tenham manifestado oposição em participar da pesquisa. Critérios de exclusão: participantes que não comparecerem à entrevista individual ou que não comparecerem a pelo menos 02 encontros presenciais.

Endereço: Rua Da Consolação nº896 - Ed João Calvino 4º andar sala 400
Bairro: HIGIENOPOLIS **CEP:** 01.302-907
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)2766-7615 **E-mail:** cep@mackenzie.br

Continuação do Parecer: 5.827.872

ANÁLISE DO CEP: PENDÊNCIA ATENDIDA

Recomendação 5.762.034

1) Recomenda-se deixar mais claro se a duração de 2h30 será por cada encontro no programa de intervenção (programa de desenvolvimento de líderes) no corpo do texto do TCLE.

Resposta à recomendação: No TCLE foi especificado que a duração de cada encontro será de 2h30, conforme o texto ajustado: A duração de cada encontro presencial será de 2h30 para o desenvolvimento de habilidades relativas à escuta por meio da aplicação de um protocolo de escuta transformadora.

ANÁLISE DA RECOMENDAÇÃO: RECOMENDAÇÃO ATENDIDA

2) A Resolução CNS n° 466 de 2012 substituiu o termo "sujeito de pesquisa" (previsto na Resolução CNS N° 196 de 1996) por "participante de pesquisa". Entende-se que a terminologia adotada pela Resolução CNS n° 466 de 2012 deva ser empregada em todos os documentos do protocolo de pesquisa. Deste modo, solicita-se substituir o termo "sujeito" por "participante de pesquisa" no corpo do texto do Projeto (p.62).

Resposta à recomendação: Alterado conforme resolução CNS n. 466 de 2012 para participantes de pesquisa na página 62.

ANÁLISE DA RECOMENDAÇÃO: RECOMENDAÇÃO ATENDIDA

Todas as pendências foram respondidas adequadamente. Recomendando-se igualmente que seja observado o disposto no campo "Recomendações", bem como todas as normas federais de ética em pesquisa em humanos.

Endereço: Rua Da Consolação nº896 - Ed João Calvino 4º andar sala 400
Bairro: HIGIENOPOLIS **CEP:** 01.302-907
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)2766-7615 **E-mail:** cep@mackenzie.br

Continuação do Parecer: 5.827.872

Considerações Finais a critério do CEP:

Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios parciais e final da pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo "relatório" para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme Norma Operacional CNS nº 001/2013, item XI.2.d.

Salienta-se que quando for realizada a apresentação do relatório final, é necessário documentar como a efetuada a devolutiva, o relatório final, deve ser apresentado após a conclusão da pesquisa e da etapa de fornecimento de devolutiva aos participantes.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

| Tipo Documento | Arquivo | Postagem | Autor | Situação |
|---|---|------------------------|-----------------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2024777.pdf | 04/12/2022 09:44:38 | | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Projeto_detalhado_lugar_de_escuta_no_trabalho_modificado.docx | 04/12/2022 09:44:09 | JANETTE BRUNSTEIN | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE_participantes_modificado.docx | 04/12/2022 09:43:48 | JANETTE BRUNSTEIN | Aceito |
| Outros | CARTA_RESPOSTA_PENDENCIAS.docx | 04/12/2022 09:43:18 | JANETTE BRUNSTEIN | Aceito |
| Folha de Rosto | FolhaDeRosto_JANETTEBRUNSTEIN_02_2022_assinada.pdf | 26/10/2022 18:53:57 | JANETTE BRUNSTEIN | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Projeto_detalhado_lugar_de_escuta_no_trabalho.docx | 20/10/2022 09:06:50 | JANETTE BRUNSTEIN | Aceito |
| Outros | Carta_De_Encaminhamento_Ao_CEP_UPM_Janette_assinado.pdf | 19/10/2022 18:34:52 | VANESSA ANGIOLETTI FERREIRA LEMOS | Aceito |
| Cronograma | Cronograma.docx | 19/10/2022 18:34:18 | VANESSA ANGIOLETTI FERREIRA LEMOS | Aceito |
| Declaração de concordância | Carta_Aceite_Vanessa.pdf | 14/10/2022 16:04:09 | JULIANA DOS SANTOS COSTA | Aceito |
| Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável | alteracao_pesquisador_responsavel.pdf | 14/10/2022 14:53:11 | VANESSA ANGIOLETTI FERREIRA LEMOS | Aceito |

Endereço: Rua Da Consolação nº896 - Ed João Calvino 4º andar sala 400
Bairro: HIGIENOPOLIS **CEP:** 01.302-907
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)2766-7615 **E-mail:** cep@mackenzie.br

UNIVERSIDADE
PRESBITERIANA MACKENZIE



Continuação do Parecer: 5.827.872

| | | | | |
|---|-------------------------------------|------------------------|---|--------|
| Outros | Roteiro_entrevista.docx | 28/09/2022 14:37:20 | VANESSA ANGIOLETTI FERREIRA LEMOS | Aceito |
| Outros | protocolo_escutatransformadora.docx | 28/09/2022 14:36:15 | VANESSA ANGIOLETTI FERREIRA LEMOS | Aceito |
| Outros | termo_anuencia.pdf | 28/09/2022 14:30:43 | VANESSA ANGIOLETTI FERREIRA LEMOS | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE_participantes.docx | 28/09/2022 14:26:34 | VANESSA ANGIOLETTI FERREIRA LEMOS | Aceito |

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO PAULO, 19 de Dezembro de 2022

Assinado por:
Fernanda Bellicieri
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Da Consolação nº896 - Ed João Calvino 4º andar sala 400
Bairro: HIGIENOPOLIS **CEP:** 01.302-907
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)2766-7615 **E-mail:** cep@mackenzie.br