

Falando a mesma língua

Gestão de
relacionamentos:
A comunicação
como ferramenta
no mundo
corporativo





Relações humanas se dão por meio da comunicação. Em todas as esferas da complexa sociedade em que vivemos, afinar o conceito de ser compreendido pelo outro pode ser determinante para o sucesso. O mesmo vale no mundo corporativo, tanto para profissionais quanto para organizações. Falhas no diálogo podem gerar ruídos que comprometem os resultados de empresas e de indivíduos.

Uma comunicação eficiente está diretamente ligada à gestão de relacionamentos dentro de uma organização, bem como a manutenção de uma saudável rede de contatos e o diálogo contínuo entre líderes e suas equipes, com constantes feedbacks e troca de informações claras e precisas. Além disso, é determinante para a capacidade de negociação de um indivíduo.

A comunicação deve ser objetiva, curta e organizada. Isso implica em pensar antes de falar. Em muitas ocasiões, produzimos um efeito negativo que é difícil de desfazer. Para não incorrer em erro, precisamos segurar a ansiedade e o nervosismo. "Quando somos muito afoitos, dizemos coisas de mau jeito. É tudo aquilo que a gente fala, não tem jeito de apagar", afirma José Augusto Minarelli, fundador e presidente da Lens & Minarelli Associados, consultoria especializada em carreira.

Quem desenvolve a capacidade de comunicação, aumenta o poder pessoal de influenciar, persuadir, envolver, ensinar e cativar. Mas não adianta ter esse poder se não vier atrelado com princípios éticos de deixar o mundo melhor do que encontrou, segundo o administrador Reinaldo Passadori, especialista em comunicação ver-

bal e CEO do Instituto Passadori de Educação Corporativa. Existem duas forças poderosas na comunicação: a forma e o conteúdo. Mesmo quando o conteúdo é bom, a forma pode ser equivocada e o problema se instaura nos relacionamentos pessoais e profissionais "A informação deve ser com qualidade, o que pressupõe conhecimento do mundo e autocognhecimento. As pessoas que estão em uma estrutura antiga, ligadas ao 'manda quem pode, obedece quem tem juízo', deixam de existir em um mundo em que as pessoas são respeitadas e a comunicação flui", diz.

Para a gerente de liderança da DMRH, Sirley Almeida, a comunicação está no centro da gestão de relacionamentos e de um bom

Adm. Reinaldo Passadori, especialista em comunicação verbal e CEO do Instituto Passadori de Educação Corporativa





José Augusto Minarelli diz que a boa comunicação é objetiva, curta e organizada

networking. A desenvoltura na comunicação ajuda de uma maneira geral. Seja no feedback, na condução de reuniões ou na hora de fazer apresentações. “Se eu aprender a me comunicar com mais clareza, precisão, adequando a linguagem ao público, a comunicação ficará mais uniforme. Faz parte da missão do líder também checar se aquilo que ele passou foi entendido”, conta.

A questão do entendimento, inclusive, torna-se fundamental para não gerar ruídos. As consequências ocasionadas por falhas na comunicação podem ser graves dentro de uma organização. Se o colaborador não entender algo e continuar agindo da mesma maneira ou repassando uma informação equivocada, uma bola de neve pode se formar e impactar negativamente nos resultados. O nível do problema poderá evoluir e se tornar quase ou totalmente irreversível.

A estratégia da empresa pode ser comprometida se a comuni-

cação não for bem sucedida. Em uma rede de contatos, uma mesma informação pode sofrer alterações ao longo do caminho de uma negociação por conta de interpretações erradas. “Até mesmo a falta de criação é ocasionada pela comunicação ruim. Se você não tiver liberdade e clareza para trocar informação, fica complicado”, exemplifica Sirley.

Do contrário, criam-se feudos e as pessoas começam a trabalhar olhando somente para seus objetivos, e a organização fica em segundo plano. Em um ambiente onde a comunicação não funciona bem, falta direcionamento para onde se deve seguir e os problemas que vão surgindo no meio do caminho não são resolvidos.

“Essas falhas causam desentendimento. Perda de trabalho, perda de tempo, gastos desnecessários, rugas entre as pessoas. Tudo fruto de uma comunicação incompleta, inadequada ou apressada”, diz Minarelli. Uma regra simples para ter sucesso nessa situação é ajustar nossa fala ao interlocutor. Comunicar-se com o outro do mesmo modo com que gostaria que ele se comunicasse com você.

Flávio Souza, Trainer Couch e consultor da Você Vencedor Soluções Empresariais, ressalta também o aspecto negocial dos relacionamentos. Vivemos um cotidiano de negociação intermitente e nem sempre nos damos conta disso. Os resultados que obtemos nas diferentes esferas de nossa vida podem ser ligados diretamente ao sucesso ou fracasso dessas relações. “A negociação é o aspecto central do processo de tomada de decisão e é utilizada o tempo todo, mesmo que inconscientemente”, comenta.

O Administrador Luiz Carlos Marques Ricardo, conselheiro do CRA-SP e coordenador do Grupo de Excelência de Estudos de Mediação e Arbitragem do Conselho, também enxerga a relação interpessoal como facilitador para o networking e, por conseguinte, para negociações e relacionamentos corporativos. “Quanto melhor for a rede de contatos na atual sociedade da informação, maior será a possibilidade de sucesso comercial, considerando as dimensões de futuro, presente e passado e as constantes mudanças dos mercados”, avalia.

O papel do gestor

O gestor, ou o líder, tem papel determinante dentro de uma organização também quando pensamos em relacionamentos. Uma boa e eficiente comunicação interpessoal requer um exemplo a ser seguido. É justamente a figura que desempenha papel de liderança quem

Administrador Luiz Carlos Marques Ricardo, conselheiro do CRA-SP



tem que mediar e buscar soluções para que seus subordinados se comuniquem de modo efetivo tanto dentro quanto fora da organização, seja com colegas ou clientes.

Esse exemplo é pautado pelo desenvolvimento da equipe. Preocupado com a evolução de seus subordinados, ele tem a função de avaliar e ensinar visando uma melhora. “O gestor, o líder de uma equipe, educa e desenvolve as pessoas, em primeiro lugar, pelo exemplo. À medida em que ele é um bom comunicador, ele dá o exemplo de como se faz”, conta Minarelli.

A função do gestor de relacionamentos, no entanto, abarca outros aspectos e competências. Tem muito a ver com postura, conforme explica Marques. “Gestores bem sucedidos têm Inteligência Interpessoal bem desenvolvida. Seus resultados são alcançados pela qualidade da comunicação e do relacionamento humano”, diz. A habilidade de reconhecer as emoções nos outros, usando essas informações como um guia para o comportamento e para a construção e manutenção dos relacionamentos.

“Esses gestores necessitam desenvolver as habilidades de olhar nos olhos, cumprimentar, apertar a mão com firmeza e ter postura positiva. Conseguindo, com essas atitudes e habilidades, agregar pessoas em torno de um objetivo comum e estimular o espírito de cooperação exercendo o papel de líder”, complementa ele.

Sirley concorda com a mesma linha de raciocínio. Para ela, a gestão de relacionamentos e, por consequência, as diretrizes de uma boa comunicação, são funções da liderança. “O gestor precisa se

autoeducar e preparar a equipe também. Relações transparentes, clareza na comunicação, cuidado com a forma – tudo conta. Porque às vezes o conteúdo é muito bom nas relações, mas a forma da comunicação não é tão adequada, não estimula o outro a querer se desenvolver”, afirma.

Portanto, na função de gestor de relacionamentos o papel do administrador dentro de uma organização é fundamental, pois as empresas necessitam da ajuda de gestores para realizar o processo de administrar e ser eficaz. Nesse contexto, administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da equipe e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos. Desta maneira, a gestão de pessoas e relacionamentos é parte integrante e incondicional de seu trabalho, incluindo aí o potencial de comunicação e da realização de uma rede negocial de contatos.

“Na verdade, os objetivos das organizações geralmente só podem ser alcançados através da ação coordenada de pessoas. As organizações criam valor para seus proprietários, clientes e funcionários e a motivação destes é na maior parte das vezes pautada pelos relacionamentos. Portanto, gerir pessoas e relacionamentos é condição indispensável no papel do gestor”, comenta Souza.

Ouvir mais do que falar

Saber ouvir é um requisito indispensável para uma boa gestão de relacionamentos. Muito do engano que ocorre em uma negociação, uma conversa de trabalho e mesmo um feedback,

está diretamente ligado ao fato de que as pessoas pensam em falar antes de ouvir de verdade o que o outro tem a dizer. É necessário se colocar no lugar do outro para captar a mensagem completa, avalia Marques.

“Raramente alguém é elogiado por sua capacidade de escutar. Poucas pessoas crescem em um ambiente familiar tendo um bom ouvinte como exemplo. Escutamos o outro passivamente porque nossa atenção é voltada para nós mesmos. Disponibilizamos pouca atenção à conversa, interrompendo, ouvindo só o suficiente para termos chance de falar. Fingindo dar atenção ou pensando em outra coisa enquanto ouvimos. No mundo corporativo, é importante escutar e é uma atividade intelectual necessária para interpretar, avaliar e reagir à mensagem”, acrescenta.

Muitas vezes nos esquecemos de algo que deveria ser uma ob-

Para Flávio Souza, a comunicação correta é essencial para podermos negociar



vidade: “o mercado de trabalho é constituído de gente”. Logo, é natural que todos tenham o que dizer. Para que isso se organize, escutar atentamente é a melhor solução. “Eu percebo que todos nós recebemos treinamento para comunicação, para falar em público, fazer apresentações, negociar, mas poucas pessoas ou organizações treinam para ouvir e fazer perguntas para entender melhor. Precisa ouvir e perguntar para fazer uma devolutiva adequada”, afirma Minarelli.

Mais do que isso, escutar da maneira correta é uma ferramenta valiosa de liderança. As novas gerações, principalmente, exigem ser ouvidas. Logo, cada vez mais nas organizações a figura do gestor que ouve seus funcionários é requisitada. “Essa atribuição é cada vez mais importante. Porque nos modelos de liderança do passado, o líder tinha o papel de sempre oferecer diretrizes e caminhos.

Hoje já se entende que é preciso compreender as ideias, opiniões, sentimentos e percepções das pessoas. Para isso, o líder precisa desenvolver a habilidade de escutar”, opina Sirley.

Porém, para nos enquadrarmos corretamente nesse perfil de manter uma comunicação produtiva, é preciso ter disciplina. Souza atenta para o enorme número de distrações que a vida moderna nos impõe, tornando mais difícil ouvir. “Saber falar é muito importante, mas saber escutar ativamente é onde começa o estado de arte da comunicação. Escutar ativamente vai além de ouvir, pois qualquer pessoa com o sistema auditivo saudável pode ouvir, mas escutar ativamente é uma ação pró-ativa de colocar toda a atenção no interlocutor em sua comunicação verbal e não verbal sem distrações, afastar o computador, sem ficar com o olho no smartphone enquanto está conversando”, finaliza. ◀

OS CINCO C’S DA BOA COMUNICAÇÃO

Ser claro, coerente, conciso, correto e cortês

Os cinco C’s, são cinco características que definem a forma com que um bom profissional fala com seus superiores, pares e subordinados.

Ser **claro, conciso e correto**, é a arte da objetividade, assim não desperdiça o tempo de ninguém.

Ser **coerente** é equilibrar o que diz com o que faz e pensa, isso desperta confiança. Usar as palavras com sabedoria, não atrasar as reuniões com brincadeiras desnecessárias ou deixar ambiguidade em suas comunicações.

Ser **cortês** é indiscutivelmente essencial em qualquer ambiente profissional, não importa o grau de formalidade do seu trabalho.

Fonte: Flávio de Souza

AS SEIS PALAVRAS MÁGICAS DO NETWORKING

Com **QUEM** eu devo falar sobre isso? Todo mundo. É sempre possível achar uma pessoa que saiba algo que você ainda não sabe.

O **QUE** eu falo? Fale sobre o que as outras pessoas querem saber. Deixe que os outros guiem a conversa.

QUANDO é a hora mais apropriada? Qualquer horário. As pessoas adoram falar sobre si mesmas, então elas irão fornecer o máximo de informação possível se você demonstrar interesse em suas vidas.

ONDE são os melhores lugares? Todos os locais, mas mais especificamente onde você possa melhorar a sua carreira, como em eventos de networking e conferências de trabalho.

POR QUE isso é uma estratégia tão efetiva? A cada pergunta você leva a conversação a outro nível e constrói confiança.

COMO eu lembro de todas as questões? Ouça atentamente. Foque no momento e você irá absorver o que a pessoa diz e conseguir responder de um jeito inteligente.

Fonte: Business Insider