

Faculdade Cândido Mendes

A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO NA GESTÃO DE PESSOAS

Por

Tânia Cristina Cavalcanti Campos

**Rio de Janeiro
Abril de 2010**

A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO NA GESTÃO DE PESSOAS

Tânia Cristina Cavalcanti Campos

Monografia de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cândido Mendes.

Orientador: Prof. Jorge Vieira

Rio de Janeiro

Abril de 2010

Dedico este trabalho ao meu filho.

“Dentro de nós há uma coisa que não tem nome e essa coisa é o que somos”
(SARAMAGO, 2008, p. 262).

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

PARTE I. O QUE É ISTO, O DIÁLOGO?

1 O DIÁLOGO COMO QUESTÃO ESSENCIAL

1.2 O DIÁLOGO E O CÍRCULO DA COMUNICAÇÃO

1.3 DIALOGAR É ESCUTAR

1.4 OS BENEFÍCIOS DO DIÁLOGO COMO ESCUTA

PARTE II. ESTRATÉGIAS DE APRESENTAÇÃO

2. EXISTE CAMINHO PARA UMA APRESENTAÇÃO EFICAZ?

2.2 OBJETIVOS DE UMA APRESENTAÇÃO EFICAZ

2.3 INDÍCIOS DE UMA APRESENTAÇÃO EFICAZ

2.4 O QUE FAZER QUANDO NÃO ALCANÇAMOS NOSSOS
OBJETIVOS?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INTRODUÇÃO

Sempre que nos debruçamos sobre os fatores que podem contribuir para o desenvolvimento de uma organização, somos assaltados pela pergunta *Como fazer uma apresentação eficaz?*. Ao contrário do que se possa articular, uma apresentação eficaz não segue nenhum modelo e/ ou padrão de comportamento determinado previamente. O êxito de uma apresentação está diretamente relacionado ao complexo que é a própria organização. Toda organização parte do princípio de que somente uma equipe integrada, preparada e consciente das suas responsabilidades tem seu reconhecimento no mercado. Daí a relevância de articular o diálogo como o *litemotive* de uma apresentação eficaz na gestão de pessoas. Sendo assim, o objetivo aqui incide em pensar o diálogo não como um paradigma que deva ser seguido, mas tão somente como possibilidade de alto desempenho na realização de toda e qualquer gestão.

PARTE I: O QUE É ISTO, O DIÁLOGO?

1. O DIÁLOGO COMO QUESTÃO ESSENCIAL

“Se você não acredita no mensageiro, não vai acreditar na sua mensagem” (HUNTER, 2006, p. 71).

Desde os primórdios da humanidade que o diálogo se faz presente na existência dos homens. Somos essencialmente diálogo. Dialogamos quando falamos, fazemos algum gesto e até mesmo ao silenciar. É pelo diálogo que firmamos e confirmamos nossas múltiplas possibilidades de manifestação. Isso decorre de que o diálogo configura nosso modo essencial firmarmos e confirmarmos nossa existência.

O que significa, no entanto, dialogar?

Mais que instrumento de expressão, o diálogo consolida-se como um empenho de pensamento no qual revelamos e decidimos nossas escolhas e perspectivas, nossos projetos e objetivos, nossas satisfações e insatisfações, nossos anseios e problemas. Todo e qualquer empenho que venhamos a realizar desdobra-se como resultado imediato do diálogo. Diálogo, nesse horizonte de reflexão, não se limita ao que dizemos ou fazemos; tampouco se restringe ao que deixamos de dizer. O diálogo não é mero discurso, e sim o que faculta ao homem ser.

Dentro de uma estrutura organizacional, o diálogo destaca-se como um aliado imprescindível. Se não formos capazes de dialogar, não temos competência para conduzir, renovar e inovar os interesses organizacionais. Por isso, em termos organizacionais, dialogar nada mais é senão empenhar-se na execução e concretização dos objetivos propostos pela própria organização. Sem a habilidade do diálogo não há, portanto, como gerir pessoas de modo a

alcançar resultados satisfatórios. Teremos não apenas o empenho e o desempenho dos membros organizacionais comprometidos, mas da própria organização.

Todos nós sabemos que a gestão de pessoas, o estímulo à disseminação do conhecimento, a administração de problemas, o implemento de novas tecnologias e a criação de um ambiente organizacional agradável é uma tarefa árdua. Requer esforço e dedicação. Em uma palavra: empenho. Mas, no momento em que nos abrimos para o diálogo as dificuldades, que são inúmeras, convergem-se em aliadas. A abertura para o diálogo viabiliza a realização de todo e qualquer interesse de uma determinada organização uma vez que é através dele que conhecemos o perfil dos seus membros. Cada membro é uma célula, de suma relevância, e irá exercer forte influência no funcionamento das demais. Por isso, valorizar a integridade e o potencial humano só é possível no momento em que nos abrimos para o diálogo.

A busca por resultados satisfatórios de uma organização começa exatamente no momento em que gerimos pessoas. Disso resulta a necessidade de fazermos continuamente apresentações eficazes. É pela apresentação, clara e concisa dos nossos objetivos, que iremos deixar em evidência os interesses organizacionais. Todavia, se nos trancamos em um monólogo não teremos como motivar nossos membros. Durante uma apresentação podemos observar, analisar e avaliar o desempenho dos membros da organização de modo a contribuir para o desenvolvimento tanto dos seus membros quanto da própria organização. Mas se não dialogamos uns com os outros, como iremos saber como proceder diante de determinadas circunstâncias? Como iremos trabalhar para que metas sejam alcançadas?

Como “prender” a atenção dos nossos ouvintes? Técnicas e métodos podem, até certo ponto, serem úteis. Contudo, se não dialogamos entre si nenhum recurso de apresentação, por mais inovador que seja, sustentar-se-á por muito tempo.

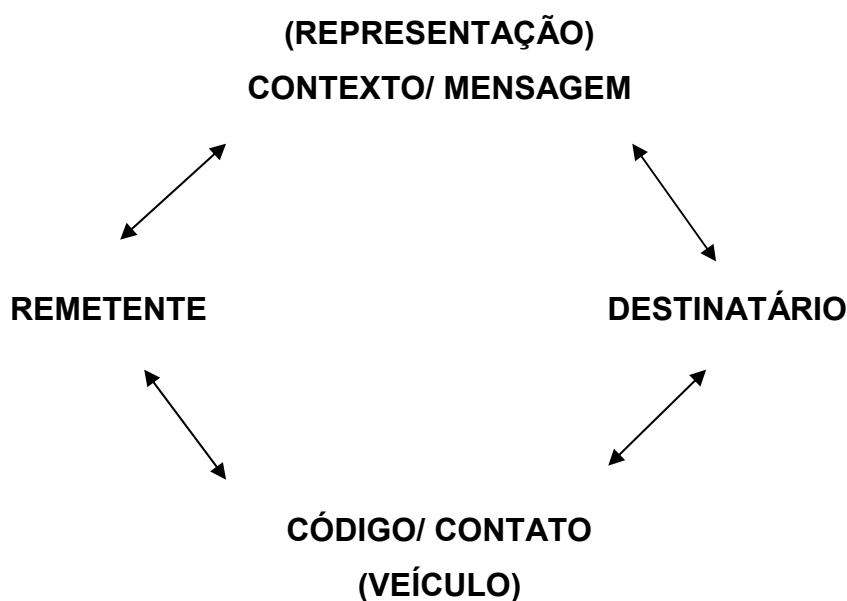
1.2 O DIÁLOGO E O CÍRCULO DA COMUNICAÇÃO

Ao contrário do que normalmente se costuma pensar, dialogar não quer dizer criar um monólogo no qual apenas um membro fala na medida em que os demais escutam. Uma profusão contínua de palavras bem articuladas e empregadas nunca foi, é ou será diálogo. Dialogar não é monologar. Devemos sempre levar em consideração as reações do nosso ouvinte. Falamos não apenas para nós mesmos, mas para o outro. A figura, portanto, do receptor da mensagem que pretendemos passar é de suma importância. Se não houvesse um receptor, a quem transmitiríamos a mensagem? O receptor da mensagem, por sua vez, não é passivo. Reage e interage não só com o seu emissor, e sim com a própria mensagem que lhe é anunciada. “Todos devem ser protagonistas, ativos e pensantes” (AKTOUF, 2001, p.16). Se não houver interação entre os indivíduos o desempenho ficará comprometido. Para tanto, faz-se necessário criar um *feedback* constante entre o emissor da mensagem e o seu receptor. Somente assim, levaremos à plenitude o desenvolvimento organizacional e a satisfação de seus membros.

Em uma organização, uma mensagem somente atinge seu destinatário quando estimula a auto-avaliação dos seus membros. Na auto-avaliação temos não mais a escuta do outro. Passamos a escutar a nós mesmos. Estimular a escuta de si mesmo é um exercício que ultrapassa obstáculos como, por

exemplo, o egocentrismo e a dificuldade de interagir em grupo. A escuta de si mesmo – que acontece no instante da auto-avaliação – pode ser alcançada à medida que criamos um ambiente agradável e receptivo. É quando tiramos o “peso” e a “gastura” que algumas apresentações podem ocasionar e oferecemos a possibilidade de o membro organizacional encontrar-se em si mesmo e dialogar com os demais que adentramos na travessia de uma apresentação eficaz.

O diálogo e a transmissão de uma mensagem são construídos a partir de um círculo. Esse círculo é, como sugere Manuel Antônio de Castro (1982), no seu interessante livro *O acontecer poético – a história literária*, o círculo da comunicação:



Com base neste círculo, podemos perceber que o destinatário/ ouvinte da mensagem não é apenas aquele a quem o remetente/ emissor se dirige. O remetente não é apenas o emissor; o ouvinte, por sua vez, também não é somente o que ouve. Há uma referência entre ambos já que falar significa ouvir

e toda escuta concretiza-se no dizer. Tanto o remetente quanto o destinatário participam do mesmo ciclo comunicativo pensando, questionando e criticando o que está sendo apresentado. Todos estão envolvidos na tentativa de construir uma realidade organizacional mais corporativa e participativa.

Em uma organização, quando articulamos a referência entre o remetente/destinatário, o emissor/ receptor potencializamos:

- ✓ A habilidade de liderança
- ✓ Transmitimos confiança entre a organização e seus membros
- ✓ Colhermos resultados satisfatórios
- ✓ Conquistamos credibilidade
- ✓ Investimos em indivíduos com competências individuais fortes e com reconhecimento da rede de relacionamentos
- ✓ Criamos um ambiente organizacional construtivo

Infelizmente, nem todos os membros de uma organização reconhecem a importância do diálogo. Talvez seja por isso que muitas das suas apresentações não alcancem o resultado esperado. Muitos dos membros organizacionais estão ainda presos na concepção de que o homem é um recurso e não um ser com habilidades, aptidões e valores que podem ser aprimorados constantemente. Não conseguem identificar as necessidades dos membros organizacionais e, conseqüentemente, tornam-se impotentes na solução de problemas de gestão. Com isso, podemos dizer que o êxito de uma organização depende não de decisões individuais, mas do desempenho de cada um de seus membros.

1.3 DIALOGAR É ESCUTAR

Uma das habilidades mais importantes na gestão de pessoas é compreender o diálogo como escuta. Escutar, no entanto, não significa ficar calado enquanto outro fala. A fórmula um fala e outro escuta não se aplica ao diálogo. Dialogar também não quer dizer que devemos concordar com tudo que está sendo dito; muito menos fingir que estamos entendendo a mensagem quando, na verdade, não existe compreensão do que está sendo exposto. Dialogar é escutar porque somente pela escuta construímos e ampliamos parecerias.

A permanência na escuta é capaz de motivar positivamente outras pessoas. Somente entregue ao exercício da escuta percebemos que o homem não é apenas um recurso, mas o corpo vivo da linguagem no qual configuramos o ser que somos.

A maior dificuldade que temos durante uma apresentação é compreender como atrair a atenção do nosso ouvinte. O que dizer? Como falar e ser ouvido? O que devemos fazer quando não somos bem recebidos? Que estratégia devemos adotar? Sabemos que os primeiros minutos de uma apresentação são os mais importantes de uma apresentação e que a atenção de todos os presentes ainda está voltada para nós. É, portanto, nesse ínfimo espaço de tempo que devemos expor nossa mensagem e criar artifícios que “prendam” a atenção dos ouvintes durante toda apresentação.

Por isso, devemos ser o mais breve possível e falar apenas o essencial. Não podemos perder tempo, no início da apresentação, com a exposição de frases e/ ou ideias que não estejam relacionadas com a proposta da mensagem. Devemos ainda, à medida que falamos, observar a reação dos nossos ouvintes. É exatamente a reação dos nossos ouvintes que facilitará o

feedback, ou seja, se estamos sendo claro, conciso e objetivo. Dentro das reações dos ouvintes podemos utilizar de recursos que mantenham o interesse na escuta da mensagem.

Em seu fortuito livro *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, Chiavenatto revela que “as organizações dependem de pessoas para poder funcionar” (2004, p. 517). Sem pessoas, não há como uma organização se desenvolver. Entretanto, se as pessoas não dialogarem entre si, não escutarem umas às outras um complexo organizacional jamais alcançará um desenvolvimento pleno. Devemos ter sempre em mente que o binômio diálogo-escuta não é exercício de mera retórica, mas o que sustém desempenho satisfatório de uma organização.

A conciliação do diálogo e da escuta permite aos gerentes organizacionais estabelecerem um bom funcionamento na organização impedindo, dessa forma, que seus membros fiquem soltos e sem saber o que fazer. A consciência da responsabilidade de cada membro promove uma visão integrada capaz de inovar e renovar, continuamente, as práticas de gestão já existentes.

Todo diálogo é uma escuta que radica no exercício do dizer e exige disciplina. O diálogo revela autoridade, mas nunca poder. Autoridade para estimular os membros de uma equipe organizacional refletir e empenhar-se na sua própria função. Autoridade não significa a imposição da nossa vontade. Não dipomos da verdade e, enquanto realizamos uma apresentação, devemos ter a pretensão de convidar nossos ouvintes à escuta de si mesmo em face aos interesses da organização. Escuta de quem fala e, sobretudo, à escuta de si

mesmo. Praticar o diálogo como escuta é voltar-se para o humano do homem com a única intenção de construir um vasto horizonte de realizações.

Dialogamos em um apresentação para estimular os membros da própria organização. É justamente a partir de uma apresentação pautada tanto no diálogo quanto na escuta que estabeleceremos as metas previstas e estimularemos, nesse aspecto, os membros a se empenharem na realização de suas funções.

1.4 BENEFÍCIOS DO DIÁLOGO COMO ESCUTA

Quando praticamos o diálogo como escuta, caminhamos para a realização de uma apresentação eficaz. Os resultados que colhemos com essa prática são:

- ✓ Competência
- ✓ Desempenho
- ✓ Capacitação
- ✓ Orientação
- ✓ Desenvolvimento
- ✓ Parceria
- ✓ Conhecimento
- ✓ Fortalecimento

Estes benefícios são alcançados quando foi compreendido não apenas o que foi dito, mas, sobretudo o que ficou nas entrelinhas do discurso. É preciso escutar o não dito para que o dito viabilize a concretização dos objetos da mensagem transmitida.

PARTE II: ESTRATÉGIAS DE APRESENTAÇÃO

2. EXISTE CAMINHO PARA UMA APRESENTAÇÃO EFICAZ?

Não há fórmulas para realizar de uma apresentação eficaz. O que dispomos são de algumas metodologias que podem contribuir no bom desempenho durante uma apresentação. Além do domínio técnico e da desenvoltura temos ainda, durante uma apresentação, recursos como aparência, vocabulário utilizado, tom de voz, autocontrole, traje, gestos, dentre outros. O que, contudo, irá condicionar o sucesso de uma apresentação não são os paradigmas adotados. Mais que adoção de determinados paradigmas, é preciso comprometimento e seriedade.

E de quem é a responsabilidade de uma apresentação eficaz?

A responsabilidade é tanto do orador quanto da própria organização. Mesmo sabendo que somos livres para fazer nossas escolhas, “a gestão de pessoas é responsabilidade de todos os gerentes da organização” (ESTHER, 2008) e não de um único indivíduo. Estabelecer metas, propor objetivos, criar um ambiente organizacional agradável e conduzir o desempenho humano à sua excelência somente será possível quando pensamos no complexo organizacional e nos seus membros não como organismos distintos, mas como um corpo único. Podemos definir, assim, a eficiência de uma apresentação a partir de duas habilidades essenciais:

1. Liderança
2. Atitude

Os gerentes organizacionais devem conciliar estas duas habilidades com o intuito de concretizar seus objetivos. O fundamental não é se deixar conduzir por uma concepção errônea dos termos. Ser líder, ou seja, exercer a liderança não quer dizer que devemos nos valer de um suposto “poder” com a intenção

de controlar as pessoas de modo a impor nossa vontade. Liderar não é dominar. Liderar nada mais é senão manter-se aberto ao diálogo enquanto escuta. Somente enquanto ser dialogante que é, o líder irá construir uma equipe sólida nas quais interesses comuns serão partilhados, recolhidos, acolhidos desenvolvidos e, principalmente, executados. Por outro lado, o exercício da liderança requer atitude. Ter atitude não quer dizer controlar. É ter disposição para solucionar problemas de gestão; é agir com autoridade e, sobretudo, sabedoria. Liderança e atitude não são palavras sinônimas para poder ou controle, respectivamente. Conciliar liderança e atitude significa formar parcerias e não se perder em um monólogo no qual apenas um superior impõe ordens que deveriam ser executadas, mas que devido seu distanciamento e falta de envolvimento, não são.

O caminho para uma apresentação eficaz sugere aliança entre liderança e atitude. Não devemos, no entanto, esquecer de que o que sustém a realização dessa aliança nada mais é senão o diálogo. De que adianta seguir padrões metodológicos, ter um domínio técnico satisfatório se não temos a capacidade de dialogar? Se almejamos uma apresentação cujos resultados sejam sólidos e rentáveis, devemos partir e, sobretudo, permanecer no diálogo. Construir estratégias políticas e econômicas, elaborar e executar estruturas e práticas de gestão, criar uma equipe organizacional integrada e motivada somente será possível na medida em que tomamos o diálogo como proposta de um aliado eficaz.

Não basta acumular apenas conhecimentos teóricos. É necessário aptidão para encarar os desafios. Precisamos ser dinâmicos para por em prática os conhecimentos adquiridos uma vez que

[...] estar bem informado e saber se comunicar colocam você em um estágio bem mais consciente. Tanto no que diz respeito à sua expertise, pois comunicar é uma arte, como pelo fato de situá-lo no centro de soluções de problemas (WONG, 2006, P.134).

Comunicar-se claramente e de forma a envolver seus ouvintes não é um árduo exercício. Mas quando valorizamos o que há de humano nas relações, encontramos o caminho que devemos seguir. Consolidamos uma equipe íntegra e comprometida.

2.1 OBJETIVOS DE UMA APRESENTAÇÃO EFICAZ

Se nos debruçamos sobre a questão *Como realizar uma apresentação eficaz* é porque temos alguns interesses que precisam ser atingidos. Com essa questão, buscamos não soluções definitivas, e sim apontamentos capazes de proporcionar a concretização de uma apresentação eficaz.

Qual seria, no entanto, o objetivo de uma apresentação eficaz?

Buscamos uma apresentação eficaz a fim de concretizar interesses organizacionais como aumentar da produtividade, melhorar tanto o empenho quanto o desempenho individual, da equipe e da organização, estimular a competência, adquirir, gerir e aprimorar conhecimentos, promover a integração entre as pessoas consolidando, assim, vínculos, desenvolver o comprometimento e a motivação de todos. É evidente que todos esses objetivos não se dão isoladamente. Todos acontecem em só tempo. Daí a relevância de pensá-los continuamente.

Uma apresentação eficaz é aquela que promove a melhoria no desempenho organizacional ao cumprir as metas estabelecidas pela própria organização.

2.2 INDÍCIOS DE UMA APRESENTAÇÃO EFICAZ

Realizar uma boa apresentação na gestão de pessoas não significa que esta tenha sido eficaz. Às vezes, a apresentação fora satisfatória, mas se os ouvintes não se deixaram envolver pela mensagem transmitida, ou seja, se não existir um *feedback*, imediato e contínuo, de nada valerá o empenho do orador. É por isso que dizer boa apresentação ou apresentação boa não é a mesmo que dizer apresentação eficaz.

A eficácia de uma apresentação pode ser apreendida no instante em que se dá a apresentação. Para tanto, basta observarmos alguns indícios como:

- ✓ Simplicidade do orador
- ✓ Objetividade
- ✓ Empenho, entusiasmo e disposição
- ✓ Valorização da relação de desempenho
- ✓ Emprego de novas técnicas e novos modelos de gestão
- ✓ Dinamismo, autenticidade e compromisso
- ✓ Domínio técnico conciliado com didática
- ✓ Interesse do orador em ser compreendido

Devemos acrescentar ainda que, em uma apresentação que se pretenda eficaz, o orador não deve manter-se alheio às possíveis sugestões e críticas. Pelo contrário! Uma apresentação eficaz cujos alicerces são o diálogo e o

comprometimento, o orador faz-se ouvinte e está, portanto, sempre atento e motivado pela escuta de quem diz a oferecer o melhor de si

Da mesma forma que temos indícios de uma que interferem numa apresentação eficaz, podemos levantar alguns pontos negativos. Sendo eles:

- ✓ Palestrantes arrogantes
- ✓ Ausência de objetividade
- ✓ Carência de conhecimento técnico
- ✓ Presença de lacunas entre a mensagem transmitida e a realidade
- ✓ Doutrinação e a persuasão dos ouvintes
- ✓ Falta de uma visão integrada
- ✓ Apatia nos relacionamentos interpessoais
- ✓ Recusa aos novos padrões metodológicos
- ✓ Negação

Quando desenvolvemos a capacidade para atuar em equipe e trabalhamos com interesse já nos movemos na concretização de uma apresentação eficaz. Clareza, coesão e capacidade para solucionar problemas são indícios que todo orador deve apresentar. Esses indícios, no entanto, podem ser adquiridos pela experiência ou por técnicas para falar em público como, por exemplo, postura, tom de voz, modo de se vestir, chamar os ouvintes pelo nome e não por apelidos. Só que essas técnicas de nada adiantam se não houver a competência para dialogar sempre.

É importante ressaltar que nem sempre alcançamos fazemos apresentações eficazes. Por mais experiência e preparação que tenhamos deixamos de alcançar alguns objetivos. O que fazer quando falhamos na hora H? O segredo é não permitir que o desespero nos domine. Somos homens e,

portanto, estamos sujeitos ao não cumprimento de nossa missão. Não devemos ter vergonha de assumir que não estamos indo bem. Devemos assumir nossas falhas e recomeçar. As palavras podem nos faltar no meio de uma apresentação, mas devemos respirar fundo e continuar. Sim, continuaremos porque temos como hálibe o diálogo. Dialogando deixamos a intransigência de lado e caminhamos rumo ao sucesso.

CONCLUSÃO

Sempre que pensamos na gestão e no desenvolvimento de pessoas, devemos partir do diálogo e consolidá-lo como nosso ponto de chegada uma vez que dialogar nada mais é senão potencializar o homem não como um recurso, mas como um ser pensante. Somente quando nos abrimos para o diálogo compreendemos, avaliamos e compreendemos o que as pessoas, de um modo geral, podem nos proporcionar.

Por isto, dentro da realidade organizacional, uma apresentação que se pretenda eficaz é aquela que considera o potencial humano não como simples recurso, mas como uma força motiz capaz de gerir, renovar e inovar técnicas para o conhecimento e desenvolvimento organizacional. Dito em outras palavras, uma apresentação somente terá êxito se for capaz de articular os interesses da organização considerando sempre o humano do homem. Considerar e respeitar a figura do outro é reconhecer a si próprio.

Distinguir, diferenciar e encontrar o momento oportuno para transmitir determinada mensagem não constituem instâncias isoladas. O planejamento e a execução de uma apresentação na gestão de pessoas eficaz significam, nesse horizonte de reflexão, a construção e a consolidação uma equipe organizacional participativa, flexível e motivada.

É esta, portanto, a importância de uma apresentação eficaz na gestão de pessoas: recolher e acolher o humano do homem enquanto possibilidade de realização de interesses comuns.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Omar. “Administração e teoria das organizações contemporâneas: rumo à um humanismo-radical crítico”. In: *Revista Organizações & Sociedade*, vol 8-nº 21. Salvador: maio/ago, 2001.
- CASTRO, Manuel Antônio de. *O acontecer poético: a história literária*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Antares, 1982.
- CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ESTHER, Angelo Brigato. “Abordagem sistêmica na gestão de pessoas”. Minas Gerais: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2008. Material adquirido através de Power Point.
- HUNTER, C. James. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- SARAMAGO, José. *Ensaio sobre a cegueira*. 52ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
- WONG, Robert. *O sucesso está no equilíbrio*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevierm 2006.