

## **As habilidades de comunicação e negociação do gestor facilitador**

### **The communication and negotiation abilities of a facilitator manager**

### **Las habilidades de comunicación y negociación del gestor facilitador**

**Lucas Francisco Perez (Brasil)**

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**lucas.lperez@gmail.com**

**Marineide de Oliveira Aranha Neto (Brasil)**

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**marineide.aranha@mackenzie.br**

*Fecha de recepción: 22 de febrero de 2017*

*Fecha de recepción evaluador: 5 de marzo de 2017*

*Fecha de recepción corrección: 10 de marzo de 2017*

### **Resumo**

Nesse artigo buscou-se verificar as habilidades que um gestor facilitador pode ter durante o processo de comunicação e negociação ao integrar essas habilidades, de comunicação oral, não-oral, estratégica, efetiva integrando com a negociação e também, como o uso de novas tecnologias afetam todo esse contexto.

**Palavras Chave:** habilidades de comunicação, habilidade de negociação gestor facilitador

## Abstract

This review aims to verify which skills the facilitator manager may have during the process of communication and negotiation, with integration of skills like oral communication, non-oral, strategic, effective, integrating in the negotiation process and **also how the use of new technologies affect all that context.**

**Key Words:** communication skill, negotiation skill, facilitator manager

## Resumen

En este artículo se buscó verificar las habilidades que un gestor facilitador puede tener durante el proceso de comunicación y negociación al integrar esas habilidades de comunicación oral, no oral, estratégica, efectiva integrando con la negociación y también cómo el uso de nuevas tecnologías afectan todo ese contexto

**Palabras clave:** habilidade de comunicación, habilidade de negociación gestor facilitador.

## Introdução

O contexto dos negócios está cada vez mais sofrendo mudanças, o mercado está mais dinâmico e as relações pessoais estão cada vez mais complexas e imprevisíveis. Sendo as pessoas consideradas a fonte de vantagem competitiva, por meio da qual se alcança o desempenho organizacional, a competência gerencial torna-se indissociável da habilidade de afetar positivamente os liderados rumo aos objetivos organizacionais.

Para que obtenha efetividade em seu papel dentro das organizações, um gestor não pode ser somente um gerente das operações técnicas, sendo demandado que atue como gerente de todo um sistema composto por questões técnicas e também por questões relativas às relações humanas. Para que seja capaz de se adaptar à nova realidade, o papel do gestor tem que mudar, de forma a tornar-se um facilitador dos processos que ocorrem nas empresas. Logo, novas habilidades devem ser incorporadas ao seu perfil.

Dessa forma, esse trabalho buscou responder à pergunta: qual a relação entre as habilidades de comunicação e negociação do gestor facilitador? O objetivo principal foi traçar os benefícios que essas habilidades podem trazer na relação de confiança, com a comunicação efetiva, e como o uso das tecnologias podem afetar os processos comunicativo e de negociação.

## **Comunicação Eficiente e Relação de Confiança**

Através de uma comunicação positiva, os trabalhadores, segundo Jo e Shim (2005) são mais propensos a serem motivados para formar relações de confiança com o nível de gestão. Ao se ter um nível de comunicação favorável, segundo Ainspan e Dell, 2000 apud Jo e Shim 2005, a tendência é de aumentar a satisfação no trabalho e no desempenho dos funcionários.

Ainda, segundo Jo e Shim (2005), uma comunicação através de canais mediados não é suficientemente eficaz. De acordo com seus estudos, a comunicação eficaz precisa se adaptar ao ambiente e reexaminar as práticas habituais de gestão de relacionamento, envolvendo mais relações interpessoais nessa gestão.

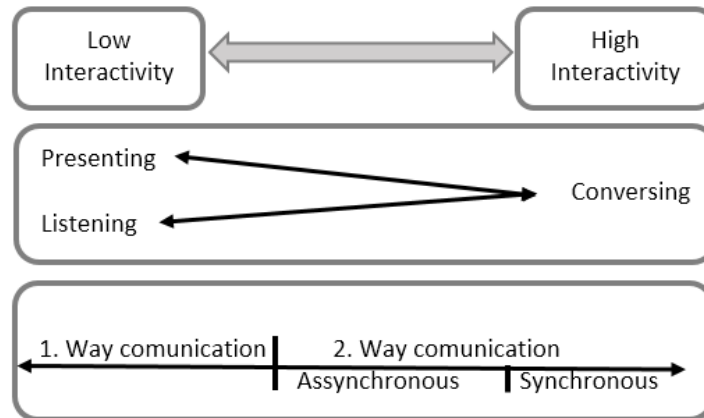
Os mesmos autores, defendem que através de uma comunicação eficaz os funcionários confiam mais na organização e em seus gestores, e isso a torna importante, pois facilitar o diálogo entre gerência e empregados, faz parte de uma nova direção em relações públicas.

### **Habilidade de comunicação oral**

A habilidade de comunicação oral, é de grande importância para um gestor de sucesso, segundo Hynes, 2012, Penley, Alexander, Jernigan e Henwood, 1991 apud Brink e Costigan 2015. Em adicional, a Sociedade de Gestão de Recursos Humanos (SHRM, sigla em inglês), realizou várias pesquisas com estudantes e profissionais de recursos humanos que mostrou que, a habilidade de comunicação interpessoal é a mais importante para uma carreira de sucesso.

Brink e Costigan (2015), defendem que a comunicação oral tem três tipos: apresentação, ouvinte e conversa. A figura a seguir mostra como esses três tipos se comportam:

Figura 1: Tipos de Interacción



Fonte: Brink, K.E.; Costigan, R.D. *Oral Communication Skills: Are the Priorities of the Workplace and AACSB-Accredited Business Programs Aligned?* *Academy of Management Learning & Education*, v. 14, n. 2, p. 206, 2015.

Para Barry e Fulmer (2004) apud Brink e Costigan (2015), existem duas maneiras que a comunicação pode existir, a via simples (one-way) ou a via dupla (two-way). A maneira simples (assíncrona) acontece com a participação do apresentador e do ouvinte, normalmente em situações de apresentações ou discursos públicos nas empresas e com isso há pouca interatividade entre as partes envolvidas. Já a segunda maneira (síncrona), acontece em conversa (termo usado pelos autores como “conversing” para distinguir de outras comunicações como não linguística, escrita ou eletrônica), de maneira que na empresa pode acontecer em situações como explicações e gerenciando ou resolvendo conflitos e negociações.

Dessa forma, a diferença entre essas maneiras de comunicação, é o grau de interatividade e o tempo de envio e recebimento da mensagem, o que para uma comunicação assíncrona, com menor interatividade há um tempo maior no processo entre do apresentador e o ouvinte, já com a síncrona, há maior interatividade, com menor tempo do processo comunicativo (Barry e Fulmer, 2004 apud Brink e Costigan, 2015).

As habilidades de apresentação, ouvinte e conversa segundo Wilson e Sabee (2003), apud Brink e Costigan (2015), podem ser desenvolvidas e assim melhorar a capacidade de uma comunicação mais eficaz. Para os mesmos autores, a competência de comunicação, tem relação com performance geral durante o trabalho e por isso é importante que essas habilidades, sejam entendidas através de educação e treinamento.

## Sistema de Comunicação Estratégica

Para aperfeiçoar o processo de tomada de decisão, a comunicação segundo Ciobănică e Grecu (2014), vem sendo melhorada através de sistemas de informação, que permitem links diretos entre os gestores e seus subordinados.

De acordo com as autoras, uma vez que, o sistema de comunicação estratégica for desenvolvido, ele garante que os objetivos serão alcançados, além disso esse sistema gera uma forte e positiva imagem quanto ao alvo da comunicação. Para desenvolvê-lo é necessário um alinhamento com as particularidades do ambiente e as “guidelines” estratégicas de organização.

Uma das etapas chaves ao desenvolvimento dessa comunicação, seria um estudo minucioso (tradução livre e adaptada de “audit”), para examinar factos específicos e problemas gerais que possam estar afetando a organização. Assim, essa etapa inclui a observação e avaliação do estado geral da empresa e como o sistema de comunicação atual funciona (Ciobănică e Grecu, 2014).

Esse estudo busca analisar, segundo as autoras, o propósito da comunicação, a natureza e a qualidade da comunicação, focando nas mensagens enviadas, verificando se todos os ouvintes estão sendo atingidos e se eles estão cumprindo com o que foi comunicado. Para realizar esse estudo, ele é dividido em duas partes: a interna, que compõem a comunicação interna da empresa, e a externa, que visa atingir o público externo à organização.

Cristache, 2004 apud Ciobănică e Grecu 2014, defende que o resultado desse estudo, são os pontos fortes e fracos da comunicação da empresa, além das oportunidades e possíveis ameaças à empresa. Além disso, Ciobănică e Grecu (2014), afirmam que esse estudo identifica vários aspectos da comunicação, como a abordagem dos grupos alvos, o quanto de dinheiro está sendo investido em comunicação, as técnicas e as mídias utilizadas.

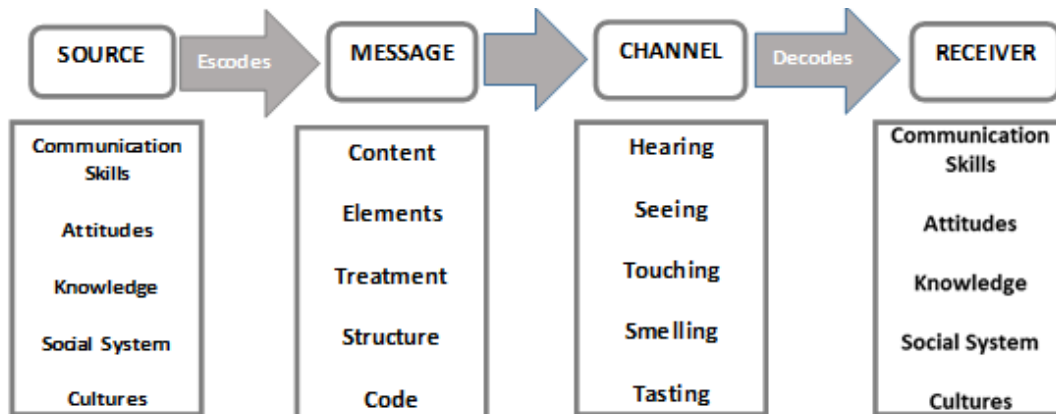
## Comunicação Efetiva

Para um melhor entendimento sobre uma boa comunicação, Turaga (2016), cita o modelo David Berlo's SMCR - Sender, Message, Channel, Receiver (Emissor, Mensagem, Canal e Receptor).

Nesse modelo, o Emissor é quem envia a Mensagem através de um Canal (onde distorções podem ocorrer) e o Receptor a recebe.

A imagem abaixo ilustra o processo:

Figura 2: Modelo David Berlo's SMCR



Fonte: Turaga, R. *Organizational Models of Effective Communication*. The IUP Journal of Soft Skills, v. X, n. 2, p. 57, 2016.

De acordo com Hartley e Bruckman (2001) apud Turaga (2016), a base para se diferenciar uma comunicação efetiva de uma não efetiva, é composta de cinco componentes. Os autores defendem que, ao utilizar apropriadamente esses cinco componentes a comunicação será boa.

O primeiro componente é a mensagem, segundo Turaga (2016), ela é o principal componente da comunicação e assim a mesma deve chegar do emissor ao receptor de forma clara, para evitar mal-entendidos. Para uma mensagem ser clara, o autor esclarece que há duas maneiras. A primeira é o uso do “THINK” (pense) antes de falar. O “THINK” é um acrônimo que significando: “T= Is it true?”, “H= Is it helpful?”, “I=Is it Inspiring?”, “N=Is it necessary?”, “K=Is it kind?”, em português: Se é verdade? Se vai ajudar? Se é inspiracional? Se é necessário? Se é educado? A segunda maneira é o 5W e 1H – 5 wives and 1 husband (5 esposas e 1 marido), uma ferramenta composta por 6 perguntas, que podem ser utilizadas em comunicações particulares ou em grupos e são elas: What, why, when, where, who/whom e how (qual/ o quê, porque, quando, onde, quem/para quem e como).

O segundo componente é codificação da comunicação. Para o mesmo autor, nesse momento é importante: uso de uma linguagem familiar ao receptor, o uso de palavras simples e evitar o uso de jargão.

Já o terceiro componente é a decodificação do ouvinte. Turaga (2016), afirma que, para a comunicação ser clara, o papel do ouvinte é importante e o autor sugere que o mesmo faça notas durante o processo comunicativo, identifique as palavras importantes e evite fazer várias coisas ao mesmo tempo em que ocorre a comunicação.

O quarto componente é a resposta, que segundo Turaga (2016), é baseado na resposta verbal entre as partes do processo comunicativo, na linguagem corporal, na paráfrase do ouvinte em relação a mensagem enviada pelo emissor e quando o ouvinte faz a ele.

Para o quinto componente, Turaga (2016,) mostra que há barreiras entre as partes envolvidas: as físicas, ambientais, psicológicas/mentais, linguísticas/semânticas. Dessa forma, tanto o emissor e ouvinte devem eliminá-las ou diminuí-las para garantir que a comunicação seja efetiva.

## **A Comunicação e a Negociação**

Não acontece a negociação sem uma boa comunicação, pois segundo Putnam e Roloff (1992) apud Schoop et al (2008), as duas habilidades estão interligadas. Durante o processo de negociação, deve se coordenar as ações, buscar informações e comunicar sobre o que está sendo negociado.

Segundo Schoop et al (2008), os negociadores devem procurar um equilíbrio entre a cooperação e a competição. Pois, para conseguir alcançar os objetivos, não dá para trabalhar unilateralmente e, normalmente, para encontrar uma solução, a cooperação sustentável age como um guia para resolver problemas.

Além disso, o mesmo autor afirma, que uma parte importante da comunicação em negociação são as regras e normas que devem ser seguidas, pois o processo de negociação contém restrições que podem afetar seus comportamentos, decisões e suas estratégias.

Para Müller (2004) apud Schoop et al (2008), a argumentação e a barganha são componentes chaves para a comunicação e negociação, pois a argumentação traz reivindicações afim de convencer alguém de algo, já a barganha tem promessas e avisos a fim de mudar o comportamento. Schoop et al (2008), acrescenta que, a ação de comunicação ocorre em paralelo com ações estratégicas e dessa forma as duas contribuem para um processo de comunicação eficiente.

## **Habilidade de Negociação e Comunicação Não-verbal**

A comunicação não-verbal, pode segundo Makimović et al (2013), ilustrar pensamentos, emoções, atitudes e feições. Adicionalmente esse tipo de comunicação, através de gestos pode mostrar acordo, desacordo, aceitação e rejeição.

Num processo comunicativo, as pessoas usam, de acordo com os mesmos autores, conscientemente ou inconscientemente, de forma controlada ou espontânea, expressões faciais, posturas, gestos, tons da voz, estilos de roupa e dessa forma esses fatores constituem a comunicação não-verbal, conhecida como linguagem corporal. Os autores

salientam, que essa linguagem é responsável por formar 60% da impressão em casos de primeiro encontro pessoais.

Na linguagem corporal, os autores explicam que há 3 tipos/níveis de comunicação: consciente, inconsciente e manipulativa. O tipo consciente é aquele feito por movimentos controlados, direcionados ao ouvinte de acordo com a comunicação verbal e o espaço considerado, bastante usado em situação de negociação. O tipo inconsciente é composto por movimentos feitos involuntariamente. Já o tipo manipulativo é usado para apresentar um comportamento que pareça natural e relaxado, afim de caso de negociações, por exemplo, deter o controle.

Dessa forma os autores, concluem que os negociadores experientes, para determinar suas expectativas, devem saber seus objetivos e habilidades. A negociação não deve ser usada como tática de persuasão e a comunicação como forma de conseguir seus objetivos. A cooperação e compromisso levam a negociação e comunicação a um acordo mútuo e com sucesso entre as partes envolvidas.

## **Tecnologia em Comunicação e Informação e a Performance da Negociação**

A tecnologia em comunicação e informação (ICT, sigla em inglês), segundo Cano e Baena (2015), é uma importante ferramenta para alcançar os objetivos de uma negociação. Essa ferramenta, pode evitar que a negociação caia em tópicos e discussões que não são relevantes para negociação, deixando-a mais eficiente e reduzindo o tempo de duração da mesma. Além disso, é uma maneira de atingir pessoas que não estão face-a-face durante o processo de negociação.

Negociações que são intermediadas pela ICT, como o uso de computadores e aplicativos de mensagens instantâneas, de acordo com Johnson e Cooper (2009) apud Cano e Baena (2015), podem sofrer certo distanciamento, podem não chegar em um bom acordo. Porém Corsaro e Snehota (2012) apud Cano e Baena (2015), afirmam que a implantação da ICT, deve ser feita de forma consistente e apropriada para poder alcançar os resultados desejados, para garantir apoio ao processo de negociação.

Por fim, Cano e Baena (2015), afirmam que o uso da ICT é de grande importância para as negociações que não são face-a-face, especialmente as internacionais, garantindo uma maior eficiência e eficácia no processo de negociação, mas que o resultado está diretamente afetado pelas atitudes, treinamento e experiência do negociador.



## **Fatores Chaves para o Gestor: Habilidade de Comunicação e Negociação**

Para ter uma relação de sucesso com outros, os gestores devem ter, segundo Ertel (2009) apud Jalivand (2015), uma eficiente e efetiva habilidade de comunicação, maior do que capacidades técnicas. Além disso, Jalivand (2015), acrescenta que a habilidade de negociação é um fator chave para os gestores.

Para Rabinz (2008) apud Jalivand (2015), a performance organizacional e a comunicação são melhoradas através de um bom feedback e de uma boa habilidade de ouvir. Adicionalmente Gorton (2004) apud Jalivand (2015), considera que gestores potenciais tem as habilidades de falar, ouvir e questionar. Jalivand (2015), salienta que não há negociação sem uma boa comunicação.

Por fim, o autor conclui que há estilos de negociação: a realista, para aqueles que expressam a realidade com precisão; a intuitiva, para aqueles que visam oportunidades futuras e prestam atenção na imaginação e pensamentos da outra parte envolvida; a normativa que mostra interesse na posição da outra parte envolvida, usando isso para chegar a um acordo; e a analítica, para aqueles que analisam a situação, elementos, efeitos para uma melhor aproximação.

### **Metodologia**

Para elaborar esse artigo, primeiramente foi escolhida uma das habilidades gerenciais e os perfis de gestor, no caso destacando-se a comunicação, negociação e o perfil facilitador.

Dessa forma, foi feita uma pesquisa exploratória, buscando artigos, em sua maioria com até cinco anos de publicação, no banco de dados da EBSCO- Business Source Complete. Foram selecionados trinta artigos com base em seu título. Posteriormente, foram selecionados sete artigos finais, apontando-se então os aspectos mais relevantes para a caracterização do papel de gestor facilitador.

Como base no estudo desses sete artigos, foram extraídas as principais ideias e informações, por meio de uma síntese de cada contribuição dos artigos. A síntese desses artigos, permitiu que fosse realizada uma análise, para a interpretação da relação entre as habilidades de comunicação e negociação com o perfil do gestor facilitador. Por fim, foi apresentado o resultado a revisão e uma nova síntese do conhecimento adquirido.

### **Considerações Finais**

Os artigos aqui revisados, contribuem de forma a complementar o papel do gestor facilitador, através de suas habilidades em comunicação e negociação.

A relação de confiança dos subordinados com seu gestor, pode ser fortalecida através de uma comunicação efetiva. Essa comunicação efetiva pode ser obtida através da contextualização do ambiente de trabalho e do desenvolvimento das habilidades de comunicação oral e não-verbal.

Para desenvolver uma boa comunicação oral, o gestor pode preferir por um modelo de alta interatividade, onde há uma conversa entre o emissor e o ouvinte. Existem ferramentas que podem auxiliar nesse processo, como a THINK e a 5W1H, que desenvolvem a parte do emissor.

A negociação está diretamente ligada a esse ponto, pois o ouvinte deve estar atento, para melhor compreensão ao que o emissor está comunicando. Por isso é importante que o emissor tenha um retorno do ouvinte através de paráfrases e/ou linguagem corporal.

Quando a comunicação está em um bom nível de interatividade é possível negociar. Essa negociação entre partes, por motivos de resolução de problemas ou para desenvolver um novo objetivo comum, deve ser feita com equilíbrio entre a cooperação e competição.

Existem pontos chaves para uma boa negociação, como a argumentação e a barganha, que quando bem empenhados podem contribuir ao encontro de ações estratégicas e o objetivo da comunicação ou negociação em questão. Outro ponto chave da comunicação com o processo de negociação, é a linguagem corporal. Esta pode acontecer de várias maneiras e para garantir que ela seja usada a favor dos objetivos, deve se conhecer as habilidades e limitações de cada parte envolvida, para usá-la adequadamente em cada situação.

Além da comunicação oral e não-verbal, a tecnologia em comunicação é um ponto muito importante, pois nos últimos anos a tecnologia mudou muito e novos meios de comunicação foram criados. O uso de computadores e aplicativos de mensagens instantâneas, que por um lado diminui as distâncias geográficas e os custos, pode apresentar um esfriamento e/ou distanciamento entre as relações das partes envolvidas, cabe ao gestor buscar o melhor momento e maneira de usá-la a favor da comunicação e/ou negociação.

Com a fluidez da comunicação, o processo de negociação pode ocorrer de forma adequada, cabendo ao gestor, mentor da negociação, traçar qual estilo de negociação irá conduzir, como a realista, a intuitiva, normativa ou a analítica. Uma vez concluído esse processo, a comunicação e negociação acontecerão de forma satisfatória, levando ao alcance do objetivo almejado.

## Referências

- Brink, K.E.; Costigan, R.D. (2015). Oral Communication Skills: Are the Priorities of the Workplace and AACSB-Accredited Business Programs Aligned? *Academy of Management Learning & Education*, v. 14, n. 2, p. 205-221, 2015.
- Cano, J. A.; Baena, J. J. (2015). Impact of Information and Communication Technologies in International Negotiation Performance. *Review of Business Management*, v. 17, n. 54, p. 751-768, 2015.
- Ciobănică, M. L.; Grecy, I. (2014). System Analysis of Strategic Communication at Company's Level. *Economics, Management, and Financial Markets*, v. 9(4), p. 230-238, 2014.
- Jo, S.; Shim, S. W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, v. 31, n. 2, p. 277-280, 2005.
- Jalilvand, H. (2015). The Relationship between Negotiation Skills of Managers and Organizational Health. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, v. 2, n. 11, p. 1349-1357, 2015.
- Schoop, M.; Köhne, F.; Ostertag, K. (2008). Communication Quality in Business Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, v. 19, n. 2, p. 193-209, 2008.
- Turaga, R. (2016). Organizational Models of Effective Communication. *The IUP Journal of Soft Skills*, v. X, n. 2, p. 56-65, 2016.