

Comunicação: uma perspectiva abrangente

Comunicação é um processo mediante o qual uma mensagem é enviada por um emissor e entendida por um receptor.

Passamos pelo menos 50% do nosso dia no trabalho nos relacionando e comunicando com pessoas. Se perguntarmos a dez homens de negócios qual a maior confusão que já lhes aconteceu, nove responderão "enganos de comunicação". Quem nunca passou pela situação de entrar na sala de alguém para dizer algo e este alguém responder: "pode falar que eu estou ouvindo!" Este alguém pode até estar ouvindo, mas não está escutando, não está processando a mensagem.

O ser humano tem cinco tendências naturais que, se não forem administradas, tornam-se obstáculos à comunicação, a saber:

1) Nossa propensão a atentar mais para o lado negativo das coisas, discordando dos outros para nos afirmarmos, minimizando e desqualificando: a crítica negativa;

2) Só querermos aceitar aquilo que já conhecemos e rejeitar tudo o que for novo, nossa resistência a sair de nossa "zona de conforto" - a falta de abertura, o fato de só querermos confirmar o que achamos que já sabemos, sem considerar outras possibilidades;

3) Nossa outra tendência em culpar os outros pelo que nos acontece, por incapacidade de lidarmos com a sua rejeição - a justificativa, dada antes de alguém pedir uma explicação, como defesa a um suposto ataque que nos fizeram.

4) A generalização, que ocorre toda vez que, com base em apenas poucas observações, concluímos que um determinado comportamento de alguém é o que acontece sempre;

5) Interromper os outros, achando que já sabemos o que irão falar. A maioria das vezes, perdemos uma grande chance de aprender algo, pois o outro iria dizer outra coisa e acaba inibido e sem dizer o que gostaria.

A comunicação é formada por três fatores, sendo: as palavras representam 10% da comunicação. O tom de voz representa 35% e a linguagem não verbal (olhares, sorriso, gestos e postura) representam 55%. Nós devemos aprender a utilizar principalmente esta última a nosso favor.

MÉTODOS DO ESTUDO DE CASO.

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos no texto.

Etapas de como desenvolver um estudo de caso.

1- Leia o caso cuidadosamente: O caso relatado é geralmente colhido da vida real. Pode incluir fato e opiniões que escondam fatos realmente ocorreram

- 2- Reúna os fatos: É conveniente coletar os principais fatos por escrito, para não confiar exclusivamente na memória. Considere também as opiniões, rumores ou sentimentos e disponha-os com os fatos objetivos, mas reconheça-os como elementos subjetivos. No final verifique se todos os fatos estão reunidos.
- 3- Avalie os fatos: Determine a importância relativa dos fatos reunidos e abandone os que não têm relevância para o caso.
- 4- Defina o problema: Assegure-se de que compreendeu o caso e de que conseguiu equacionar o problema e as consequências que dele poderão resultar.
- 5- Estabeleça alternativas de soluções para o problema: Não busque uma solução rápida, mas diversas soluções diferentes fundamentadas em fatos.
- 6- Escolha a alternativa de solução mais adequada, defina porque a escolheu: Tome uma decisão, levando em conta a situação envolvida. Assegure-se de que sabe porque escolheu esta solução.
- 7- Prepare um plano de ação: O plano de ação deve executar a solução escolhida. Considere a empresa como uma totalidade.

1) Estudo de Caso: Empresa Brasileira de Equipamentos Novolar.

Após trabalhar por mais de 25 anos na Empresa Brasileira de Equipamentos Novolar, o engenheiro Carlos aposentou-se como Gerente do Departamento de Compras. Antes de ingressar nessa empresa, ele já havia trabalhado em outras organizações por cerca de 11 anos. O afastamento do engenheiro Carlos desencadeou uma série de problemas para o Sr. Marcos que exercia a função de Diretor na empresa. Embora houvesse a suposição de que o então assistente do engenheiro Carlos, o engenheiro Fernando, estivesse devidamente preparado para substituí-lo, a realidade revelou o contrário. A fim de solucionar esse problema, a empresa contratou externamente o engenheiro Caldas para gerenciar o Departamento de Compras, ao mesmo tempo em que o engenheiro Fernando era transferido para outra área da empresa.

Com a admissão do engenheiro Caldas, observou-se que, em pouco tempo, o setor voltou a exibir certa eficiência, do ponto de vista técnico. Ocorre, porém, que esse engenheiro nunca havia exercido cargos de natureza administrativa. Consequentemente, passou a exibir atitudes altamente controladoras, interferindo no processo de trabalho dos compradores, centralizando decisões, demonstrando certa arrogância diante de seus subordinados. Pouco a pouco, revelou ser técnico competente, mas um péssimo gerente: os funcionários começaram a conflitar entre si, a desmotivação em relação às tarefas passou a ser alta. Com base no texto, responda as questões a seguir:

1.1) Quais os erros que aparecem no texto?

1.2) Como deveria ser a postura do Engenheiro Caldas quando foi contratado? Justifique sua resposta.

Exercício de fixação

2) Estudo de caso: HP: O valor comercial do atendimento ao cliente no comércio eletrônico

A HP foi a empresa pioneira a iniciar o trabalho de comercialização eletrônica. Atualmente com esse processo de comercialização eletrônica as empresas estão se expandindo e isso significa que não terão mais que lotar gigantescos centros telefônicos de atendimento. Já se foi o tempo do cliente geograficamente cativo, quando os comerciantes tinham a vantagem de possuir a única loja em um raio alcançável por automóvel. Na rede, a próxima loja está há segundos de distância. E, mais importante ainda, está aberta 24 horas por dia. "O atendimento melhor não é mais apenas uma boa coisa a se fazer. É obrigatório", diz Amir, gerente do centro de atendimento da HP. E o atendimento eletrônico vende. A HP está utilizando software de acompanhamento produzido internamente para criar um banco de dados de clientes comerciais que telefonam ou enviam e-mail em busca de atendimento. Dessa forma, a HP pode mapear suas preocupações e, quando enviarem e-mail ou ligarem novamente, identificá-los por especialidade antes de encaminhá-los para agentes responsáveis. O retorno até agora: uma estimativa de 180 milhões de dólares de aumento nas vendas. Com resultados como esses, o atendimento eletrônico pode-se auto financiar. Com base no texto apresentado, responda as seguintes questões:

2.1) Em que sentido a estratégia da HP difere de outros serviços de atendimento ao cliente? Justifique.

2.2) Identifique vantagens e desvantagens para a utilização do atendimento eletrônico nas empresas. Justifique sua resposta.

Material elaborado com base nas seguintes bibliografias:

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010

REIS, A M V; BECKER JR., L C; TONET, H. **Desenvolvimento de equipes**. FGV, 2009.