



UNIFEOB

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS**

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,

LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO

**A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

<AMBEV>

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,
LOGÍSTICA**

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

AMBEV

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - PROFa.
LEONOR CRISTINA BUENO

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO - PROFa. JULIANA MARQUES
BORSARI

ESTUDANTES:

Douglas José da Luz, RA 1012020100215

Juliana Munhoz Zucherato, RA 1012018200426

Giovanni Battistin, RA 1012020100149

Letícia B Araújo, RA 1012018200405

Weslen F.Santos, RA 1012018200028

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	9
3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	9
3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE	10
3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE	10
3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO	15
3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA	15
3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL	16
4. CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS	20
ANEXOS	21

1. INTRODUÇÃO

A grande competitividade entre as organizações fez com que se desenvolvessem mudanças estratégicas com vistas à adaptação ao novo cenário empresarial. Nesse contexto surge a preocupação com a comunicação entre as equipes dentro das organizações, e também fora delas, por meio da interação com seu público externo, como fornecedor, consumidor, mídia, redes sociais e outros.

O objetivo deste trabalho é justamente fazer uma análise acerca da comunicação interna e externa no contexto organizacional visando a entender como se dá o trabalho em equipe em uma empresa real e as formas de comunicação utilizadas pelas pessoas, principalmente, quando estão reunidas.

Para sobreviver e prosperar, as organizações necessitam de inovação e uma força de trabalho competente e motivada. O estudo do comportamento humano nas organizações visa compreender o indivíduo, o grupo e suas relações internas e externas. Para tanto, as organizações necessitam de profissionais que consigam, como requisitos mínimos, transformar a informação em conhecimento, que tenham agilidade para resolver problemas, que sejam resilientes, que saibam acrescentar valor ao produto e/ou serviço e consigam trabalhar em equipe.

Nos dias de hoje, a informação atravessa o planeta em milésimos de segundo, sendo responsável pelo fenômeno da globalização da economia. Transformar a informação em conhecimento é o maior desafio das organizações e das pessoas. Neste trabalho, busca-se a noção de que o grupo não é a simples soma de indivíduos e comportamentos individuais, mas um "todo" que dá sentido às partes.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Ambev é uma empresa que surgiu em 1999, por meio da união entre as cervejarias Brahma e Antarctica. Atualmente, a marca conta com 100 (cem) rótulos e, segundo a empresa, seu compromisso é proporcionar que os clientes celebrem seus momentos mais especiais. Isso faz parte da cultura organizacional da Ambev.

Empresa de capital aberto, a Companhia de Bebidas das Américas é a quarta maior cervejaria do mundo e a grande líder do mercado da América Latina, tendo em seu portfólio as marcas mais reconhecidas do setor como Antarctica, Brahma, Bohemia, Budweiser, Quilmes e Skol (a quarta cerveja mais consumida do mundo).

Paralelo ao seu sucesso de mercado, no ano de 2008, a Ambev foi escolhida como a melhor companhia no quesito desenvolvimento e liderança no ranking divulgado pelo guia Você S/A – Exame, em parceria com a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP). Esse reconhecimento foi conquistado mesmo cerca de apenas dois anos após a empresa ser julgada e condenada por práticas pouco ortodoxas de gestão de pessoas.

Em uma palestra feita por Carlos Britto (ex-COO da Ambev e atual CEO da InBev – maior cervejaria do mundo da qual a própria Ambev faz parte), destaca três itens que formam um bom líder, gravado em 2008.

O CEO da grande InBev conta como foi quando começou a moldar a cultura de desenvolvimento da Ambev. Primeiro definiram qual seria o papel de um líder: “*É alguém que precisa de um time para atingir os seus objetivos*”, e então quais seriam as três habilidades que formariam um bom líder: 1) entregar resultados de uma forma sustentável; 2) conquistar esses resultados com a equipe; e 3) fazer isso da maneira correta.

Porém, mesmo tendo definido as habilidades, ainda restava a dúvida de como criar uma cultura de *high performance* para todos os níveis da companhia. Para tal, também estabeleceram três itens: a) Deve-se ter um sonho que guiará e motivará a equipe para a mesma direção; b) deve-se atrair os melhores talentos; c) fazer todo o

possível para mantê-los, procurando trabalhar com pessoas que possam um dia chegar a serem melhores que você (como líder).

Em sua palestra Carlos Brito pontua também que *“é de grande importância ter foco. Se sua visão é implementar uma nova cultura, o foco é essencial. Excelentes empresas entendem que para criar uma cultura demora tempo e não é fácil. Por fim, o executivo ressalta que a manutenção do ambiente de trabalho é essencial para o foco nos resultados.”*

Outro ponto desse estilo de gestão da Ambev é o rigor na busca de resultados financeiros, que quando conquistados viram bônus aos funcionários. Com mais de 50 mil colaboradores em todo o mundo, a empresa foi eleita pelo *Great Place to Work* (GPTW) como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar em 2019, no Brasil. Tem também um dos processos seletivos mais disputados para o cargo de *trainee*, com mais de 3 mil candidatos por vaga.

Meritocracia, redução do número de chefes e visão de longo prazo fazem parte da receita dos investidores dadas pelos trio para uma boa administração.

A cultura da Ambev forte e agressiva:

Em entrevista, um dos fundadores da Ambev, André Telles, chegou a afirmar *“que a empresa não é para todo mundo”*. Segundo ele, *“a cultura da empresa é imutável e sempre existirão pessoas que gostam disso.”*

O que ele quis dizer não tem nada a ver com desvios de condutas éticas. No entanto, nos últimos anos, a empresa ganhou fama de ser uma organização agressiva e de muita pressão para os funcionários.

Buscando um intenso trabalho para desenvolver jovens lideranças, a empresa sempre foi voltada para as metas e resultados de uma forma obsessiva. As pessoas, basicamente, trabalhavam duro e sempre viviam uma rotina profissional no limite. Isso, no entanto, começou a ser mal visto no mercado. Dessa forma, os executivos da companhias foram obrigados a mudar seu posicionamento.

Mudanças dos últimos anos:

Fabio Kapitanovas, vice-presidente de gente e gestão da Ambev, em uma **palestra no Fórum Love Mondays de Employer Branding**, diz que a empresa trabalhou para estabelecer uma efetiva mudança na cultura da companhia, principalmente no que diz respeito à forma como a companhia se relaciona com a sociedade e o mercado.

O posicionamento antigo, agressivo, não fazia bem para os rumos da organização. Muitos possíveis talentos, inclusive, não se inscreviam nos processos seletivos da marca porque consideravam a cultura da Ambev muito agressiva.

Dessa forma, os gestores da empresas passaram a se importar mais com a comunicação da marca, explicando ao público como é de fato ser um funcionário da Ambev. Essa iniciativa possibilitou ações como o “beer talks” (bate-papo com jovens universitários) e o “summer jobs” (experiências de trabalho curtas).

Tudo foi cuidadosamente pensado para que os jovens pudessem conhecer a companhia, a fim de não se apegarem às antigas opiniões. Dentro desse cenário, a empresa foi obrigada a se reinventar e, hoje, a organização está focada em desenvolver e atrair talentos com um perfil mais variado.

Para mudar a sua cultura, a empresa investiu em diversas ações, como em programas de alimentação, em áreas de suporte aos colaboradores e em planos de seguros de vida.

Além disso, a empresa busca cada vez mais aumentar a colaboração entre os seus profissionais. As metas, por exemplo, deixaram de ser totalmente individuais e passaram a incluir algumas variáveis coletivas. Definitivamente, trata-se de um novo olhar que vai além dos números, das planilhas e dos custos.

Princípios da cultura organizacional da Ambev:

Basicamente, os princípios da **cultura organizacional** da Ambev são divididos entre sonhar grande, ter pessoas excelentes e uma cultura forte. São 10 tópicos, destacados logo abaixo.

- **sonho**: ele inspira a trabalhar mais e melhor, unindo o pessoal em prol de um mundo melhor;
- **pessoas**: o foco em pessoas excelentes que são os principais ativos da companhia, com liberdade para crescer conforme as suas habilidades e serem reconhecidas por isso.
- **seleção**: a organização seleciona, desenvolve e retém pessoas que podem ser melhores que as pessoas que estão na empresa atualmente.
- **resultados**: a Ambev nunca está satisfeita com os resultados, por melhores que sejam. Isso é um grande foco para a companhia, que está sempre em busca de uma vantagem competitiva contínua e duradoura.
- **consumidor**: para a empresa, é o consumidor que manda. A companhia busca se conectar com os usuários por meio de experiências que impactam suas vidas de maneira significativa.
- **donos**: a empresa se posiciona como sendo “de donos”. Para ela, donos assumem os resultados de forma pessoal.
- **bom senso e simplicidade**: a Ambev acredita que o bom senso e a simplicidade orientam muito mais e melhor do que a sofisticação e a complexidade, que muitas vezes são desnecessários.
- **custos**: os custos da empresa são gerenciados de forma rigorosa, a fim de liberar mais recursos para suportar o crescimento da companhia no mercado de forma rentável e sustentável.
- **liderança**: a liderança na empresa é realizada pelo exemplo pessoal e isso é o melhor guia para a cultura organizacional da Ambev.
- **atalhos**: segundo a companhia, atalhos nunca são pegos. Atributos como trabalho duro, integridade, responsabilidade e consistência são essenciais para construir a empresa.

O que aprender com a cultura da Ambev:

As lições da Ambev, com certeza, podem fazer a diferença na vida de muitas pessoas, dentre elas destaca-se:

- promoção de funcionários por mérito: a meritocracia é uma das bases da Ambev. Para se ter uma ideia do quanto isso é forte, na empresa os herdeiros dos fundadores são proibidos de assumir cargos executivos;
- tenha menos chefes e acelere decisões: com isso, ideias são aprovadas rapidamente, os processos são otimizados;
- combata todos os desperdícios: acompanhar o caixa de perto é uma das características da Ambev, que economiza nos menores gastos;
- faça planos de longo prazo: a Ambev não se tornou um império da noite para o dia; isso levou muitos anos;
- busque sócios com perfis complementares: isso foi essencial para que a companhia conquistasse seu sucesso no mercado.

3. PROJETO INTEGRADO

Este PI tem por objetivo fazer uma análise de como deve ser o comportamento humano nas organizações e o trabalho em equipe e suas dificuldades. E ainda, fazer uma análise acerca de como deve ser a comunicação e expressão interna e externa dentro das empresas.

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O gerente executivo de gente e gestão da Ambev, José Roberto Daniello, afirma que a empresa procura identificar os desvios da sua cultura e desligar os responsáveis.

Segundo uma entrevista que o gerente executivo cedeu a InvestNews, ele justificou essa atitude da Companhia de Bebidas dizendo que *“Nem sempre é possível se comunicar com 22 mil funcionários sem ruído”*. Daniello ainda assegurou que *“Quando identificamos casos como esses, procuramos entender o que aconteceu. Se a pessoa não está alinhada à nossa cultura, ela é desligada”*.

Algumas práticas realizadas pela Ambev foram destaque para a sua escolha no quesito liderança da premiação e estão diretamente ligadas à Cultura Organizacional. A primeira delas é o esforço da empresa quanto às melhores práticas de gestão de pessoas que havia sido construído desde a criação do seu programa de *trainee*, 14 anos antes da premiação. Outra prática é que, além da captação de novas pessoas, a empresa também procurava manter seus talentos. *“A meritocracia é muito forte na Ambev. Isso gera uma retenção enorme”*, afirmou José Roberto Daniello na época.

Em busca dessa retenção de talentos, a Ambev criou o Programa de Sucessores, que busca preparar as pessoas para determinados cargos com antecedência. Segundo Daniello, o programa funcionava como uma espécie de banco de talentos interno. Além dessas, outra prática de destaque apresentada pela empresa no quesito de desenvolvimento era a Universidade Ambev, onde no ano de 2007 foram investidos um total de R\$ 13,4 milhões e foi responsável pelo treinamento de 18 mil pessoas.

Em conclusão ao reconhecimento da liderança da empresa, José Roberto Daniello afirmou que "*A combinação de retenção, sucessão e treinamento é o segredo do sucesso da nossa gestão*".

3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe na empresa é focado no plano “Nossa gente”, dessa maneira a Ambev busca pessoas excelentes, com liberdade para crescer em velocidades compatíveis ao seu talento recompensadas adequadamente, esses são os principais ativos da empresa. São elas que atraem a autenticidade para o dia a dia por meio de iniciativas como a criação dos *Employee Resource Group*, um grupo de colaboradores que, juntos, discutem melhorias para garantir a diversidade e a igualdade no ambiente de trabalho, unindo as pessoas por um mundo melhor.

Selecionar, desenvolver e reter pessoas que podem ser melhores. Avaliar os líderes pela qualidade de suas equipes. Respeitar a individualidade de cada um, acreditar na personalidade única, investir no desenvolvimento dos colaboradores acreditando em seu potencial, incentivar o crescimento profissional de forma individualizada. A combinação de retenção, sucessão e treinamento é o segredo do sucesso da gestão dessa empresa.

A Ambev é uma empresa baseada em meritocracia, nunca estão satisfeitos com os resultados, que são combustíveis para o crescimento da empresa, foco e tolerância zero garantem uma vantagem competitiva duradoura, ou seja, uma empresa que reconhece e promove através de resultados, é preciso medir a eficiência das pessoas, áreas e ações. Produtividade é um grande diferencial na empresa.

A liderança é baseada de melhor forma do exemplo pessoal, guia para a cultura da empresa. Buscam sempre fazer o que falam.

3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE

A comunicação, dentro das empresas, deve ser feita tanto interna (funcionários e empresa), quanto externa (empresa e clientes), pois de nada adianta ter uma boa equipe produtiva se a comunicação não flui de forma que as mensagens transmitidas sejam compreendidas por todos. Para que o processo seja realizado de forma harmoniosa é necessário que haja comunicação.

As seis maiores dificuldades de realmente se trabalhar em equipe são:

- Confiança
- Respeito
- Comunicação
- Comprometimento e proatividade
- Humildade
- Feedback

Em seguida, analisar-se-á cada uma delas em separado:

- **Confiança**

Esse é o ponto mais difícil quando se fala em trabalho em equipe. Aqui, fala-se que haverá um grupo de pessoas, com tarefas distribuídas e que cada um deverá confiar que seu colega irá entregar um trabalho tão bem, quanto se você o fizesse. E mais, há a necessidade de se inspirar confiança nos demais para que eles tenham o mesmo sentimento em relação a você.

- **Respeito**

O respeito passa por muitos aspectos do trabalho em equipe. Pessoas diferentes desenvolvem trabalhos de maneira diferentes, isso não quer dizer que o desenvolvimento esteja errado. Temos o infeliz hábito de acreditar que se algo não foi feito exatamente do jeito que achamos que deve ser feito, está errado. Existem pessoas que são extremamente corporativas, gostam de ir para a empresa e se vestir formalmente, outras são mais casuais, preferem trabalhar de casa, outras ainda

trabalham melhor de madrugada, porém há aquelas que nunca vão trabalhar num feriado, outros trabalham em todos... Entender que as pessoas não são iguais é enriquecedor.

- **Comunicação**

Aprender a se comunicar. Parece batido, uma afirmação simplista, mas o ato de se comunicar de forma clara e objetiva é primordial para se relacionar com outras pessoas. Aprender a escutar e falar na hora certa. Escutar nem sempre é fácil. Muitas vezes nosso cérebro já está avançado na conversa e temos a impressão que já sabemos o que a pessoa vai falar, e tomamos a atitude de interromper.

Aprender a escutar como um todo e entender o que o outro está te dizendo. Compreenda, pratique a sua empatia e quando for falar, seja claro, não enrole no discurso, não seja ríspido, saiba discordar das pessoas de forma a expor o seu ponto de vista. Se for de uma área técnica e está conversando com uma pessoa com menos conhecimentos específicos, limite o “techniquês” ao essencial, aprenda que determinados termos devem ser utilizados com profissionais da sua área. Explore mais o seu vocabulário com pessoas que não compreendem esse linguajar.

- **Comprometimento e Pró-atividade**

Nenhum trabalho em equipe irá funcionar sem comprometimento e pró-atividade dos membros. São características que sempre serão sentidas pelo time durante o desenvolvimento de um trabalho. Quando cada membro busca a maior qualidade possível em suas entregas, estando atento ao objetivo a ser atingido, sempre

disposto a ajudar e a resolver os problemas juntamente com o time, é quando trabalhamos realmente em equipe.

- **Humildade**

A humildade está diretamente ligada à confiança e ao respeito. Entender que alguém tem um destaque maior e não se ressentir com isso, também é trabalho em equipe. Embora equipes sejam altamente colaborativas, isso não quer dizer que todos terão o mesmo nível de exposição. Pessoas são diferentes, por isso dentro de uma equipe quase sempre há um craque, alguém que se destaca. Pode ser que essa pessoa seja você, pode ser que não. Se for você, o desafio é ser humilde mesmo sabendo disso. É valorizar de forma sincera o trabalho de seus colegas e fazer com que todos entendam que são parte importante do time.

Se você não for essa pessoa de destaque, deve entender que todos são importantes em uma equipe, e que cada um tem o seu papel e que deve ser desenvolvido. Aprenda que os bastidores é que faz o show, e que se você quiser estar aonde está, não existe nenhum problema nisso. Assim como não existe problema em querer se destacar. Trabalhe para isso.

- **Feedback**

Uma equipe não nasce do dia para a noite. Erros e conflitos acontecem, as pessoas possuem egos a serem balanceados e opiniões a serem discutidas. Aprender a dar e receber *feedback*. Quando for dar um *feedback*, saiba pontuar quais são os problemas e o que pode ser corrigido. Nunca leve para o pessoal, mantenha-se fiel a

fatos e dados. Entenda que quem recebe o *feedback* não precisa obedecer ao que você diz que está errado. Saiba que a pessoa só mudará aquilo que fizer sentido para ela.

Quando receber um *feedback*, escute, tenha empatia com quem fala, perceba o seu ponto de vista e pergunte o que for necessário para entender melhor o que levou você a receber esta avaliação. Depois da conversa, reflita sobre o que aconteceu, entenda o que você pode mudar e se realmente faz sentido fazer mudanças no seu comportamento.

Atualmente valorizamos muito o feedback entre gestores e colaboradores, mas a conversa entre pares, pessoas que estão trabalhando juntas, é tão importante quanto a outra, já que, no dia a dia, são essas pessoas que interagem conosco. Para o nosso sucesso e para o sucesso do outro, saímos do status de grupo e passamos a integrar uma equipe.

Então, dê a sua contribuição. Aprenda a respeitar não somente o processo, mas os resultados que cada um obtém. Você não precisa aceitar nada mal feito, mas aprenda que o seu jeito não é o único e nem o certo.

3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

Afinal, qual a importância da comunicação? A comunicação interna na empresa serve para melhorar o relacionamento da organização com o seu capital mais importante, o ser humano. Os principais benefícios obtidos são:

- Fácil integração de novos colaboradores;
- Mais produtividade;
- Evitar conflitos internos;
- Aumento da competitividade; e
- Produzir valor entre profissionais.

E quais práticas devem ser aplicadas à comunicação interna?

- Falar de maneira simples; e
- Usar vários canais.

3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA

A comunicação escrita é fundamental no ambiente corporativo, pois permite o registro de informações em relatórios, regulamentos, comunicados, entre outros. Contudo, para que esses documentos sejam verdadeiramente eficazes e promovam o entendimento, é necessário atentar-se para a qualidade das mensagens.

A escrita é um meio pelo qual pode-se exercer uma função comunicativa, seja a de informar, anunciar, descrever, recordar, explicar, argumentar, instruir, resumir, documentar ou registrar algo.

Além de clareza e objetividade, a redação depende de coerência e coesão. O primeiro item refere-se à harmonia na sequência de ideias apresentadas no texto; o segundo, à conexão entre suas partes, por meio de palavras ou expressões que estabeleçam a transcrição de ideias, como pronomes, advérbios e conjunções.

Ao redigir uma mensagem deve-se adaptá-la de acordo com o seu objetivo ou conteúdo (positivo, neutro ou negativo). Uma mensagem redigida de forma correta pode aumentar o poder de persuasão em relação ao seu público-alvo.

Assim, importante que se tenha em mente a seguinte estrutura da escrita:

- 1) Quem será seu público-alvo ou leitor? Descubra seus valores, interesses e necessidades.
- 2) Apresente as vantagens daquilo que se pretende comunicar. Ex: numa venda, descreva quais as vantagens que terá ao comprar determinado produto (características, vantagens e benefícios).
- 3) Pintura de cenário – é uma técnica muito utilizada nas mensagens escritas e que consiste em descrever um cenário em que o leitor consiga se imaginar com aquele produto.
- 4) Uso de apelos persuasivos – o lógico e o emocional.
- 5) Encerramento – facilite tudo para o leitor, deixe tudo pronto, como uma assinatura ou o envio de algum documento. Encerre a mensagem com cordialidade, e não se esqueça dos dados para contato e sempre agradeça a atenção e o tempo do leitor (isso demonstra respeito e consideração).

3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL

A comunicação oral, seja ela formal ou informal, faz parte de nossas vidas. No meio profissional, usamos a palavra falada a todo momento para muitas situações, que vão desde um contexto extremamente informal até uma situação oposta, totalmente formal.

No cenário atual, é sabido a importância da comunicação para a sobrevivência de uma organização, e para que esta tenha sucesso é necessário que os dois tipos de comunicação, formal e informal, sejam avaliados de modo mais atencioso.

A comunicação **formal** se estabelece entre diferentes níveis de hierarquia da empresa, segue a cadeia de autoridade e limita-se às comunicações ligadas às tarefas a desempenhar pelos diferentes órgãos ou pessoas.

Vantagens:

- Estabelecer um diálogo da empresa com seu público interno e externo;
- Padronizar os processos da empresa;
- Credibilidade aos discursos gerenciais;
- Influenciar o comportamento dos colaboradores.

Desvantagens:

- Burocratização da informação dentro da organização;
- Pouco trabalho em equipe;
- Falhas na comunicação;
- Dificuldade para personalizar as mensagens para os diferentes níveis de funcionários.

Já a comunicação **informal** é tão ou mais importante e fecunda que a comunicação formal, especialmente quando esta não funciona eficazmente ou deixa as pessoas insatisfeitas quanto às necessidades de informação.

Vantagens:

- Gerar rapidez na transmissão das informações;
- Motivar e integrar as pessoas da empresa;
- Reduzir a carga de comunicações dos gestores;
- Completar a estrutura formal.
- Facilitar a compreensão e atualização, tornando a velocidade superior às outras.

Desvantagens:

- Geradora de boatos, ruídos e atritos entre as pessoas;
- Provoca desconhecimento da realidade empresarial pelos gestores;
- Dificuldade de controle.

Para que uma reunião empresarial tenha eficácia, ela depende diretamente de **planejamento, liderança e controle**. Estes três conceitos implicam, também, no rumo que a reunião vai tomar: quem conduz a reunião precisa dominar as técnicas de comunicação oral para observar e saber como agir diante do grupo.

Importante, nesse contexto, planejar corretamente uma reunião dentro de uma organização:

1º passo – Escolha do **tópico** da reunião (o assunto que tenha domínio, conhecimento);

2º passo – **Prepare** a apresentação (introdução, desenvolvimento e conclusão);

3º passo – Escolha o **método**, a exemplo: Improviso, mais utilizado e mais eficaz; Leitura de apresentação, por meio de recursos audiovisuais; e Memorização, estudar o máximo possível, chama mais atenção;

4º passo – **Técnicas** eficazes para falar em público: aparência, postura, voz e gestos;

5º passo – Faça uma **avaliação** – este é um dos pré-requisitos de uma boa apresentação, ou seja, seu público-alvo; e também faça uma autoavaliação para o seu crescimento.

4. CONCLUSÃO

Assistimos a era do conhecimento, a cada momento no mundo globalizado as informações mudam, as dinâmicas empresariais mudam e a própria vida humana muda.

Por isso, é fundamental reconhecer a importância da comunicação organizacional e desenvolvê-la de maneira clara, precisa e capaz de acompanhar essas mudanças. Esse é o segredo para manter uma equipe alinhada, que se identifique com os valores e a cultura da empresa.

Ter um plano que envolva tanto comunicação externa como interna gera melhor otimização de processos, mais segurança, agilidade no trabalho e credibilidade da imagem da empresa.

A boa comunicação influencia diretamente no relacionamento entre a empresa e os funcionários, permitindo que os resultados entregues sejam melhores, uma vez que os colaboradores estarão mais motivados a vestir a camisa da empresa!

Melhorar a comunicação no ambiente de trabalho é saber se expressar de maneira efetiva, compreendendo e fazendo-se compreender. Quando você desenvolve essa habilidade, constrói um bom relacionamento interpessoal e atinge resultados extraordinários no trabalho em equipe, por isso, invista tempo e recursos melhorando a comunicação entre as suas equipes e colha resultados sólidos ao longo do tempo!

Comunique-se de maneira eficaz!

REFERÊNCIAS

- ❑ SIQUEIRA e colaboradores, Mirlene Maria M. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Ed. Bookman e Artmed, p.295.
- ❑ ----- Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Mirlene Maria Matias Siqueira (Org.); Álvaro Tamayo... [et al.]. Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2008.
- ❑ Revista *Espacios*. Vol. 37, Nº 12, Año 2016. Pág. 1
- ❑ <https://comunicareinformar.blogs.sapo.pt/1625.html>, acesso em 09 jun. 2020.
- ❑ <https://administradores.com.br/artigos/ambeve-os-segredos-e-estrategias-de-uma-empresa-onde-a-inovacao-e-a-marca-do-sucesso>, publicado em 10/10/2010.
- ❑ Vídeo institucional da Ambev, acesso pelo link: <https://www.ambev.com.br>
- ❑ <https://blog.fortestecnologia.com.br/cultura-organizacional-da-ambev>, Publicado em: 09/05/2019, acesso em 11 jun. 2020.
- ❑ Vídeo institucional da Ambev, acesso pelo link: <https://www.ambev.com.br/blog/categoria/cerveja/>, postado em: 25/03/2019.
- ❑ <https://blog.fortestecnologia.com.br/como-engajar-colaboradores>, acesso em 09 jun. 2020.

ANEXOS



Figuras 1 e 2: FONTE: Gettyimages Fotos.br



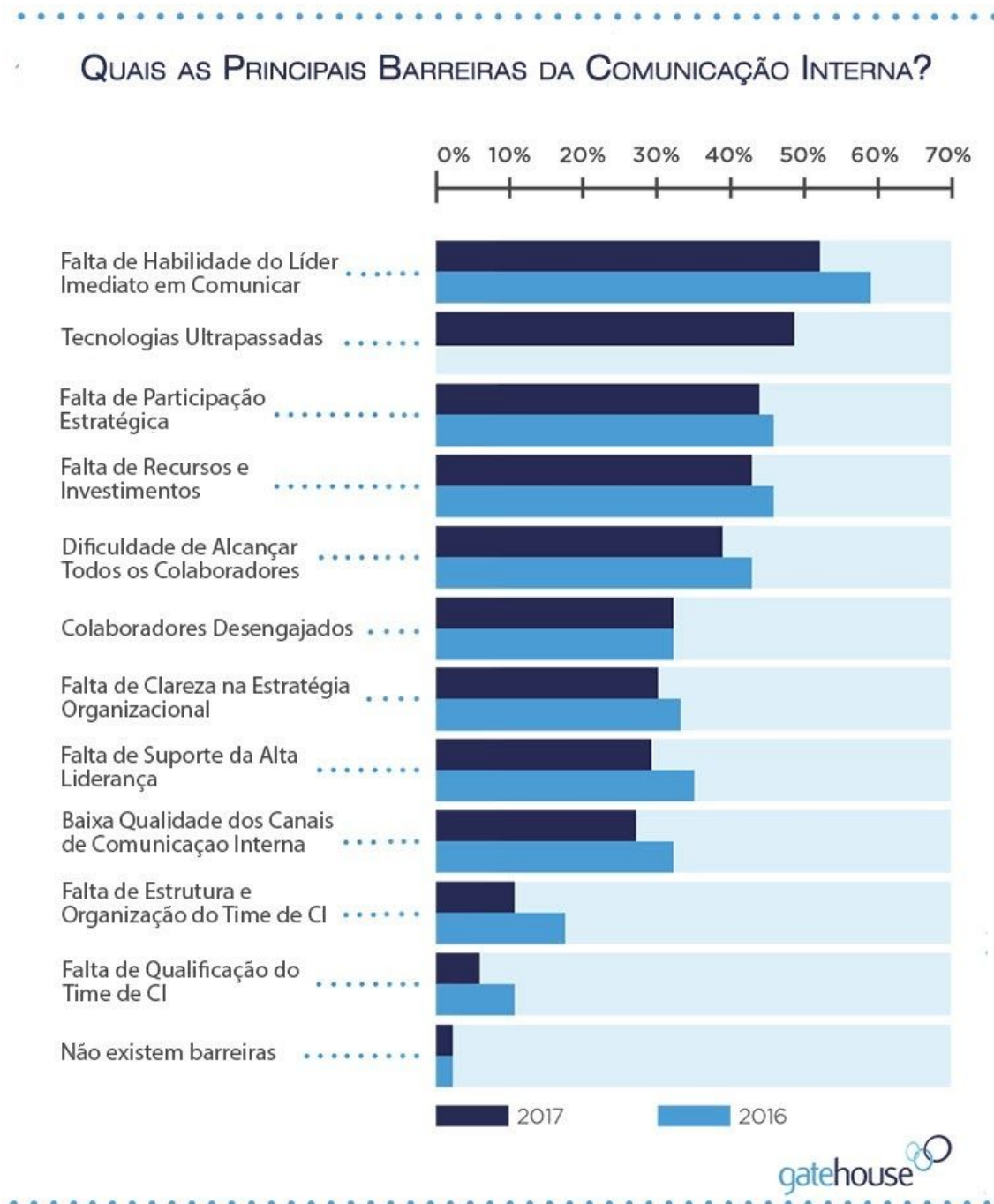
Gráfico 1: Quais as principais barreiras da comunicação interna?

Gráfico 2: Possível fator de falha de comunicação



Figura 3: O mau uso da comunicação informal



FONTE: Blog Canais de comunicação