



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

ALCOA ALUMÍNIO S/A

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

ALCOA ALUMÍNIO S/A

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - PROFa.
LEONOR CRISTINA BUENO

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO - PROFa. JULIANA MARQUES
BORSARI

ESTUDANTES:

CRISTIANE ALVES R. MATOS, RA 1012019100213

FLÁVIA R. DIOGO MARTINS, RA 1012019100042

MARISTELA GIARETTA F. VILELLA, RA 1012018200172

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	6
3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE	12
3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE	15
3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO	20
3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA	23
3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL	28
4. CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	36
ANEXOS	40

1. INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional é fundamental para a empresa cumprir sua missão e realizar os objetivos estratégicos. Ela nutre a relação com os stakeholders, ou seja, com seus funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, parceiros comerciais, políticos e outros segmentos do mercado e da sociedade.

A comunicação organizacional é a “voz” de uma empresa, instituição pública ou não-governamental e todos os meios e formas utilizados para dialogar com os públicos internos e externos.

Não há gestão de relacionamentos sem uma comunicação organizacional efetiva. E as estratégias são diferenciadas, adequadas ao perfil do público ao qual as mensagens são dirigidas. O processo integrado, envolvendo todos os setores, proporciona resultados eficazes aos objetivos da empresa.

Neste projeto iremos demonstrar o quão importante é a comunicação dentro e fora do ambiente da organização, como ela contribui para o sucesso e crescimento da mesma.

Apresentaremos os diferentes tipos de comunicação usados nas organizações e sua eficácia, abordaremos também o trabalho em equipe e suas dificuldades.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: ALCOA ALUMÍNIO S/A

CNPJ: 23.637.697/0001-01

Data da abertura: 07/03/1969

Natureza jurídica: 125-2 - Fundação Pública de Direito Privado Federal

Endereço: ROD. POCOS DE CALDAS - ANDRADAS KM 10, S/N

Bairro ZONA RURAL

Cidade Poços de Caldas/ CEP: 37.719-900

No Brasil desde 1965, dedicada ao desenvolvimento compartilhado e sustentável, a Alcoa trabalha em diversos elos da cadeia produtiva de alumínio desde a mineração da bauxita, ao refino da alumina produção de lingotes e pó de alumínio – produzido apenas no Brasil, entre todas as unidades Alcoa do mundo.

Somos dedicados ao desenvolvimento compartilhado baseado em excelência e segurança operacional, performance econômica, impacto social e proteção ambiental, sempre empenhados na construção de um futuro melhor.

Possuímos três valores centrais que são pilares para nossa evolução contínua:

- Agir com Integridade
- Trabalhar com Excelência
- Cuidar das Pessoas

No Brasil, a Alcoa possui três unidades produtivas, em Poços de Caldas (MG), São Luís (MA) e Juruti (PA), escritórios em São Paulo (SP), Poços de Caldas (MG) e Brasília (DF), além de participação acionária na Mineração Rio do Norte (MRN) e em quatro usinas hidrelétricas: Machadinho, Barra Grande, Serra do Facão e Estreito.

Contamos com mais de 7000 colaboradores, diretos e indiretos, no Brasil, muitos deles das comunidades onde atuamos, formando uma equipe comprometida em propagar os valores, através de nossas operações, segurança no trabalho, conceitos de sustentabilidade, Instituto Alcoa, entre outros.

3. PROJETO INTEGRADO

Este projeto tem como objetivo demonstrar como as pessoas agem em seu ambiente de trabalho. Como costumam se comportar, quais são as dificuldades que enfrentam, como são solucionados os problemas através da comunicação de diferentes maneiras.

Para entendermos como isso funciona na empresa que escolhemos a Alcoa Alumínio S/A, fizemos uma breve entrevista com o Coordenador de Produção- Reinaldo Giaretta Faion, onde ele explica como a empresa age em conformidade com os temas abordados neste projeto.

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

A compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou situação. Dessa maneira, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo.

O estudo do comportamento humano nas organizações visa compreender o indivíduo, o grupo e suas relações internas e externas. Considerando que as organizações, enquanto sistema, são compostas de vários subsistemas que se inter-relacionam e se influenciam mutuamente e, enquanto entidades vivas, modificam-se continuamente, necessitam, no entanto, dispor de diversas capacidades para se revitalizar, inovar, aprender, se preparar e se ajustar a essas constantes mudanças. 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 ou serviço e consigam trabalhar em equipe.

Faremos uma breve abordagem sobre as características comportamentais das pessoas segundo Idalberto Chiavenato, para uma melhor compreensão do tema.

Os colaboradores também são vistos como recursos dentro da organização, que carregam habilidades, poder de produção, responsabilidade, competências, motivação de trabalho, entre outras atribuições, mas devemos levar em consideração que pessoas são pessoas e possuem características de personalidade, objetivos e histórias pessoais, e conhecendo bem essas características das pessoas, fica mais fácil compreender o comportamento humano dentro da organização.

Proativo: o comportamento é orientado para a satisfação das suas necessidades pessoais e para alcançar seus objetivos, por isso reage e responde ao seu ambiente tanto na organização como fora dela. As pessoas podem resistir ou colaborar com as políticas e os métodos da organização, e vai depender das estratégias de liderança adotadas. Portanto o comportamento dentro da organização é deliberado tanto pelas práticas organizacionais como pelo comportamento proativo dos colaboradores.

Sociável: é de grande importância a participação de pessoas em organizações, pois as conduz ao envolvimento com outras pessoas ou grupos. Nos grupos as pessoas procuram manter sua identidade, segurança psicológica e utilizam seu convívio com outras pessoas para obter informação sobre si mesma e sobre o ambiente em que vivem. E esses dados estabelecem uma “realidade social” para as pessoas que se baseiam nela para testar e comparar suas próprias capacidades, idéias, convicções a fim de se autoconhecer e as relações sociais tendem a determinar a natureza do autoconceito das pessoas.

Diferentes necessidades: as pessoas motivam-se por uma variedade de necessidades. Um fator tende a motivar o comportamento de uma pessoa hoje, mas no dia seguinte esse fator pode não ter força suficiente para determinar seu comportamento, por outro ponto de vista o comportamento das pessoas é juntamente influenciado por um grande número de necessidades que apresentam competências e quantidades diferentes.

Percebe e avalia: a prática de experiência da pessoa com o seu ambiente organizacional é um processo ágil, dinâmico porque distingue os dados dos diferentes

aspectos do ambiente, verifica-os em termos de suas próprias experiências passadas e em função do que está praticando em termos de suas próprias necessidades e valores.

Pensa e escolhe: o comportamento humano é premeditado, proativo e cognitivamente ativo. Pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, progride e concretiza para lidar com os estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais.

Limitada capacidade de resposta: o homem tem capacidade limitada para desempenhar de acordo com o que pretende. As pessoas não têm capacidade de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas. As diferenças são individuais tornando o comportamento das pessoas variado. A capacidade de resposta é função das aptidões e da aprendizagem. Tanto a capacidade mental como a capacidade física está sujeita a limitações.

A produtividade individual ou grupal está relacionada às predisposições do indivíduo e do grupo em conciliar seus objetivos pessoais com os objetivos setoriais e organizacionais. A qualidade total, que vem ocupando um espaço cada vez maior no ambiente organizacional, implica o surgimento de condições em que possa vir a aflorar a potencialidade do indivíduo e em que este possa, ao mesmo tempo, desfrutar de fatores ambientais, sociais e profissionais que propiciem melhor qualidade de vida. O comportamento improdutivo surgirá em situações em que o indivíduo enfrenta conflitos que atuam como forma de enfraquecer sua predisposição para a realização. É bastante complexo administrar essa situação, pois deve-se considerar que fatores ambientais, situacionais, interpessoais e intrapessoais podem interferir na ação e no comprometimento que o indivíduo apresenta no ambiente de trabalho. Como alternativa, a organização deve garantir que haja condições facilitadoras no ambiente de trabalho, com o intuito de minimizar esses impactos, o que faz aflorar comportamentos mais efetivos e possibilita, dessa forma, o maior comprometimento do indivíduo nos respectivos setores de trabalho.

Como condições facilitadoras podemos citar:

- melhor relacionamento entre chefe e subordinado;
- ampliação dos canais de comunicação entre os membros das equipes de trabalho;
- ênfase às relações humanas no trabalho;

- situações estimuladoras, visando facilitar o alcance das realizações individuais e grupais;

- programas de treinamento de chefia e liderança centrados no desenvolvimento da competência técnica e na competência interpessoal, que levam ao incremento à inovação dos relacionamentos com os funcionários.

É necessário ao administrador captar o sentido que os trabalhadores atribuem ao trabalho que realizam, focalizando os aspectos específicos da prática profissional. Torna-se claro que o conjunto resultante implica considerar que a prática profissional se dá a partir do contexto organizacional, das relações entre os membros envolvidos, tendo como ponto principal seu comprometimento e seu engajamento, visando atingir a excelência com foco nas demandas sociais, culturais, econômicas e de negócios.

Por sua vez, a excelência empresarial e a excelência pessoal serão atingidas quando a segurança, a qualidade dos produtos e serviços, a motivação e a identificação (individual e grupal) forem mantidas e continuamente estimuladas. Dessa maneira, fica estabelecida a interface necessária entre indivíduo e empresa.

Tanto a atitude como o comportamento dos funcionários estão sob o controle das relações socialmente estabelecidas em dado contexto organizacional, contexto esse que reúne valores e sistemas de comunicação que interferem efetivamente no comportamento de seus membros. Daí a importância da compreensão do desempenho dos papéis profissionais. Os trabalhadores, independentemente da posição hierárquica, mantêm relações que delimitam condições especificadas no ambiente organizacional. Tais relações refletem posições e posturas comportamentais que, de um lado, estão associadas às predisposições inatas/genéticas e de personalidade dos indivíduos e, de outro, assinalam os efeitos decorrentes da aprendizagem social, que envolve elementos característicos da cultura organizacional – sua origem, seus reflexos – e da sociedade na qual se inserem.

Há de se considerar ainda que as interações dentro e fora do contexto organizacional estão associadas a determinantes históricos e pessoais que retratam as posições que os indivíduos ocupam no contexto social. Indivíduos e grupos envolvem-se em relações de

poder e autoridade que caracterizam e refletem o estágio organizacional de que fazem parte; a interação profissional é o reflexo das relações sociais mais amplas, em que tais relações estão vinculadas ao conjunto de normas e valores da estrutura social em sua forma mais abrangente. As ações e as reações dos indivíduos e grupos representam projeções de interesses e expectativas mutuamente estabelecidas em função das condições socioprofissionais e das predisposições atitudinais e comportamentais.

A partir de tais considerações, assinala-se que os dirigentes e executivos têm um grande desafio, que consiste em compreender e ao mesmo tempo saber lidar com as duas tendências opostas e complementares – integração e auto afirmação – em si mesmas e nos outros, nas unidades de trabalho e nos subsistemas das organizações. Esse dualismo faz-se presente na dinâmica organizacional, sendo muitas vezes a origem dos conflitos intrapessoais e interpessoais.

O grande desafio é tornar o ambiente organizacional mais propício às interações sociais facilitadoras e complementares, em termos de apoio mútuo, parcerias e reciprocidade de seus membros.

Entende-se que a habilidade em desenvolver e manter novos relacionamentos socioprofissionais associa-se à capacidade do indivíduo em ativar seu potencial cognitivo/emocional frente a atividades, projetos e ações advindas do mundo corporativo; o que chamamos de inteligência emocional, que pode ser usadas individualmente e nas relações enquanto equipe.

A cultura organizacional constitui o modelo de pensar e agir de uma organização, representa as percepções dos dirigentes e colaboradores e reflete a mentalidade que predomina na organização. A cultura organizacional condiciona a Gestão de Pessoas que assume a missão de pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, buscando a interação interdisciplinar para a compreensão do comportamento organizacional.

A cultura organizacional é a responsável por definir a missão e provoca o surgimento dos objetivos da empresa. Portanto, ela deve ser alinhada a outros aspectos das decisões e

ações da companhia, como direção, planejamento, organização e controle, para que se possa melhor representar a organização.

Assim, é importante salientar que cultura organizacional e liderança andam lado a lado, já que é importante que os gestores decidam (ou alinhem) o que é esperado dentro da empresa.

No entanto, uma cultura organizacional saudável é praticada em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde a diretoria até os colaboradores operacionais.

Quando existe o alinhamento entre as equipes, os colaboradores sabem de forma exata qual a postura a ser adotada e têm acesso a uma comunicação padrão para todos os funcionários.

O alinhamento entre os membros da equipe reduz de forma satisfatória os boatos e organiza todos sob a mesma filosofia de trabalho, proporcionando o engajamento da equipe e eliminando questões de entrosamento.

O nível de transparência das informações e a forma como a empresa se comunica com a equipe também colaboram para a construção de uma cultura.

Uma organização que valoriza as pessoas, estabelece diferentes canais de comunicação, para tornar mais fácil a horizontalização da informação e o acesso aos gestores.

Também é importante compartilhar com a equipe o máximo de dados acerca da empresa, inclusive resultados financeiros e planejamento estratégico. Isso auxilia no aumento do engajamento e da motivação dos colaboradores.

Traçar o perfil desejado para os funcionários também é importante para a organização.

Contratar pessoas alinhadas com a cultura da empresa é fundamental para o sucesso das relações de confiança no trabalho, ambiente organizacional e qualidade dos produtos, serviços ou entregas. Portanto, o processo de recrutamento nas empresas deve receber atenção especial dos gestores.

Isso porque uma cultura é feita por pessoas. Se a empresa permite que sejam admitidos profissionais avessos à cultura que deseja implantar, pode haver desmotivação, queda de rendimento e, inclusive, afetar os resultados. Assim, estar atento ao fit cultural é tão importante quanto focar nas habilidades técnicas dos candidatos a uma vaga.

3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE

Em um conceito abrangente, trabalho em equipe pode ser descrito como um grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa ou determinado trabalho.

O trabalho em equipe possibilita a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados, uma vez que otimiza o tempo de cada pessoa e ainda contribui para conhecer outros indivíduos e aprender novas tarefas.

No contexto empresarial podemos conceituar trabalho em equipe como um mecanismo pelo qual várias pessoas de diferentes áreas da organização se reúnem sob o comando de um líder, com a finalidade comum de eliminar barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão de suas causas.

O trabalho em equipe é importante dentro de uma organização, uma vez que a maioria dos projetos apresentam melhores resultados quando são desenvolvidos por uma equipe e não apenas por um indivíduo.

Pessoas diferentes pensam de formas diferentes, o que é importante para estabelecer diferentes soluções para problemas. Algumas técnicas como o brainstorming¹ são muito usuais no âmbito do trabalho em equipe. Além disso, as empresas aplicam diferentes dinâmicas de grupo para potenciar o trabalho em equipe.

Muitas organizações estão transformando a sua estrutura organizacional em redes integradas de equipes na busca pela flexibilização, inovação e participação das pessoas na

¹ *Brainstorming* (*Brain* significa cérebro e *Storm* significa tempestade, ou seja, tempestade de ideias) é uma dinâmica de grupo que é usada em várias empresas como uma técnica para resolver problemas específicos, para desenvolver novas ideias ou projetos, para juntar informação e para estimular o pensamento criativo. Método criado nos Estados Unidos pelo publicitário Alex Osborn.

elaboração de políticas que permitam avaliar o comprometimento com as metas e os objetivos da empresa.

Como podemos verificar a definição de equipe de trabalho não é única, podemos encontrar diversas conceituações, porém, para o presente trabalho iremos utilizar o conceito de Machado (1998), extraído do livro *Psicologia, Organização e Trabalho no Brasil* (pág. 398, 2014), para quem equipes de trabalho constituem “um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos [...]” (Machado, 1998, p. 7).

A partir deste conceito podemos extrair características específicas que são aplicadas à um grupo de trabalho dentro do cenário organizacional. O conceito trata da finalidade da equipe de trabalho como sendo atingir objetivos mútuos, nas organizações as equipes desenvolvem ações diversas visando atingir um objetivo de trabalho que lhes é comum. Tendo em vista esse objetivo, os membros são interdependentes entre si, na medida em que o êxito em atingir a meta estabelecida só é viável a partir da contribuição de todos os membros da equipe.

No entanto é comum utilizar-se o termo equipe dentro das organizações para se referir a determinado departamento da empresa e, nem sempre, os funcionários deste departamento realizam suas funções diárias trabalhando coletivamente, embora a meta desses colaboradores seja coletiva, ou seja, todos desejam atingir um resultado comum a partir da contribuição de cada integrante deste mesmo departamento. Os objetivos de cada departamento são definidos pela organização como metas a serem atingidas por cada setor da empresa para se alcançar um objetivo geral. Neste sentido, temos aqui a teoria dos sistemas, onde sistemas estão inseridos dentro de sistemas maiores, ou seja, um departamento interage com o outro e faz parte de uma organização, onde a organização é um sistema maior e o departamento é outro sistema inserido dentro da organização; as organizações interagem entre si no ambiente e formam um ambiente de interação.

Dentro da teoria dos sistemas o ser-humano tem um papel na organização de executar apenas tarefas, como não é esse o foco principal do presente trabalho vamos tratar com maior ênfase da teoria comportamental.

As principais características da teoria comportamental são: grande ênfase nas pessoas; preocupação com o comportamento organizacional e com os processos de trabalho; o estudo do comportamento humano.

A Teoria desempenha um papel importante nos negócios à medida que possibilita aos gestores que conheçam bem cada pessoa dentro do negócio.

Dessa forma, ao observar o comportamento das pessoas, torna-se mais fácil trabalhar a motivação e as necessidades de cada um dos indivíduos.

Assim, têm-se uma melhoria gradativa não só na qualidade dos serviços, como também na vida dos colaboradores.

A partir desta teoria, que teve seu início em 1947 com Herbert A. Simon, surgiram vários outros estudos apresentando novas proposições, uma vez que as pessoas deixaram de serem vistas como um sistema e começaram a fazer parte de uma processo onde se leva em consideração as necessidades humanas individuais. Em resumo, as teorias Comportamentais da Administração são uma excelente ferramenta para gestão de pessoas e de negócios.

É necessário que os administradores conheçam cada pessoa da sua equipe para poder trabalhar a motivação humana, conhecendo as necessidades e entendendo o comportamento de cada um e, assim, melhorando a qualidade tanto do serviço, como a de vida dos colaboradores de uma organização.

Pela teoria comportamental, esse conhecimento dos indivíduos de um grupo de trabalho é feito através de uma pirâmide hierárquica de necessidades humanas, através da qual pretende-se que o líder da equipe, ou gestor conheça cada membro da equipe e identifique quais as necessidades individuais, podendo, desta forma, oferecer formação ou treinamento individual preparando o funcionário para enfrentar obstáculos no campo de trabalho e se sentir mais confiante ao realizar o seu trabalho, evitando, assim, o baixo rendimento e a não realização pessoal.

A equipe é considerada de elevado desempenho quando alcança os melhores resultados possíveis, aumento na produtividade e melhora na qualidade dos produtos ou serviços prestados. Para alcançar esses resultados é necessário que o gestor esteja sempre atento às necessidades dos membros de sua equipe para que as questões de ordem pessoal não interfiram negativamente na realização do trabalho dentro da empresa.

Em entrevista com o coordenador de produção da empresa ALCOA, Reinaldo Giaretta Faion, ele nos relatou um pouco sobre o trabalho em equipe dentro da empresa e nos disse que “o trabalho em equipe é muito comum dentro da empresa no sentido de que todos os problemas e metas a serem alcançadas são confiados à uma equipe de trabalho que têm que desenvolver suas atividades, ainda que de forma individual, dentro de um senso comum para alcançarem as metas e minimizar os problemas.” Nos disse ainda, “que os trabalhos podem ser propostos como um desafio de processo em um dia ou uma meta a longo prazo.”

Quanto à valorização e reconhecimento disse que “existe dentro da empresa, mas nem sempre essa valorização é monetária e essa questão já é abordada desde o processo seletivo do candidato à vaga de emprego para que se conheça o perfil deste, que deve estar alinhado à política da empresa”

3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE

A gestão de pessoas nas organizações vem conquistando um espaço significativo, considerando que o capital humano é o que move a empresa. Há algum tempo, talento humano, criatividade e conhecimento assumiram o lugar do capital como recurso escasso.

No entanto, gerir pessoas não é tarefa fácil, uma vez que, apenas manter um bom relacionamento no ambiente de trabalho não é o suficiente. Trabalhar em equipe é algo que demanda tolerância com as idéias, opiniões, crenças, valores e princípios dos membros do grupo.

Existem dificuldades de se trabalhar em equipe considerando que nas organizações encontramos vários tipos de pessoas, companheiros que podem se transformar em grandes parceiros, mas que, muitas vezes, são tão diferentes e têm ideias tão distintas que se torna um desafio diário manter um ambiente sereno e produtivo de trabalho.

A dificuldade de relacionamento acaba impactando no desempenho de uma pessoa em relação às tarefas que desenvolve na organização, pois ela irá evitar a sua exposição e nem sempre poderá contar com alguém para auxiliá-la, e devido a isso acaba fazendo, na maioria das vezes, seu trabalho de maneira individualizada. Deixa-se, também, de ouvir opiniões diferentes e de compartilhar escolhas e alternativas com os demais, o que pode causar certo risco dependendo da decisão tomada.

Os conflitos entre os membros da equipe ocorrem causados pelas várias emoções e reações humanas diante dos problemas, ocorrem também pela interferência de experiências emocionais e sociais de cada membro, e esses conflitos podem ocasionar desmotivação. Quando se perde tempo desenvolvendo o espírito de equipe, perder-se também produção em relação às metas que deverão ser cumpridas em um determinado intervalo de tempo.

A possível demora no processo de decisão também é um problema, o líder tem que ser objetivo, dinâmico, sucinto, ele terá que ponderar esses aspectos negativos, para se certificar de alcançar o poder da produtividade de equipe.

Outro problema bastante comum que observa-se no comportamento dos colaboradores das organizações que afeta o trabalho em grupo e até mesmo a organização como um todo é a falta de educação, de polidez, o que acaba gerando um custo elevado para a empresa, pois faz com que as pessoas se sintam mal e as repercussões são diretas no relacionamento com os clientes e entre os colegas de trabalho. O relacionamento interno é extremamente importante para que os demais possam fluir bem.

Questões como a presença de um chefe rude ou um colaborador mal humorado, individualista, irritado na organização cria um clima de tensão ruim, instabilidade e um mal-estar, que minam o relacionamento, atrapalham as etapas de execução das atividades e resultam em insatisfação e em dissolução do trabalho em equipe.

O trabalho em equipe requer comprometimento, para isso é interessante que a empresa tenha uma política de recompensas isso certamente irá motivar o grupo a trabalhar mais engajado e como consequência a produção irá aumentar.

Sabemos que existem estratégias para solucionar esses problemas de conflitos entre as pessoas, para isso é necessário, em um primeiro momento, levantar os comportamentos organizacionais que queremos melhorar. Saber o que é considerado falta de civilidade e de educação, ou mesmo traços de personalidades que atrapalham o bom relacionamento. Por mais que se goste de uma pessoa, quando ela tem um comportamento que não é adequado é preciso falar abertamente sobre os pontos que precisam ser modificados ou melhorados, mostrando os benefícios que a mudança pode gerar.

Faremos a seguir uma abordagem sobre alguns pontos negativos de personalidade e estratégias para administrá-los dentro de uma organização:

Atitude Hostil: tenta conseguir o que deseja pela intimidação, por meio de críticas e ameaças. Como lidar: controle seus impulsos, jamais entre em confronto, mas mostre seu ponto de vista com firmeza.

Atitude Inflexível: apresenta muita dificuldade em ouvir e aceitar outras ideias. Como lidar: esteja bem preparado com argumentos e fatos para debater com ele.

Atitude Explosiva: entra em cena explodindo aos berros. Alguns explodem com desconhecidos, outros só com os que lhe são queridos. Como lidar: nunca exploda também.

Atitude Centralizadora: se empolga em trabalhar em vários projetos e tarefas ao mesmo tempo. Impaciente com as pessoas. Como lidar: seja específico com ele, orientado para a ação, em relação ao que pretende fazer, evite debates teóricos, mantenha o relacionamento profissional e aja rapidamente, tendo postura e voz firme.

Atitude Negativa: reclama de tudo, mas não propõe mudanças. Como lidar: escute suas queixas, depois pergunte qual seria sua sugestão.

Atitude Passiva: é silencioso, muitas vezes anula sua presença pela falta de opinião. Como lidar: faça perguntas abertas que o estimule a expressar sua opinião, porém não pressione.

Administrar conflitos é entender o significado das atitudes dos integrantes da equipe e adotar estratégias para administrar pontos negativos dos diferentes tipos de personalidades. Quando há conflitos na equipe ocorre bloqueio, irritação e individualismo, quando esses conflitos são bem administrados ocorrerá mudanças, crescimento, criatividade e produtividade.

Uma ferramenta poderosa na gestão de pessoas é o Feedback e, por isso, é importante saber usá-la. Ele visa orientar pessoas a ter um desempenho ou um comportamento adequado a uma determinada situação, ou seja, é um indicador do caminho certo a seguir.

Porém quando não administrado de forma correta um feedback poderá causar insatisfação, novos erros e até a desmotivação de toda uma equipe, por esses motivos desenvolver habilidades ao receber e conceder feedbacks é essencial.

Quando você for oferecer um feedback é importante que tenha em mente a responsabilidade da ferramenta que se tem em mãos, porque se o feedback pode indicar e corrigir erros de percurso, mas também pode, quando mal conduzido, causar problemas ainda maiores. É preciso ter uma relação de confiança e reciprocidade com essa pessoa que vai receber o feedback pois do contrário pode causar conflitos mais tarde.

Existem dois tipos de feedback, os positivos/elogios e os negativos/críticas, e ambos devem ser utilizados de maneira correta. O feedback positivo é muito importante para a organização pois uma vez o colaborador sendo elogiado, reconhecido pelo trabalho que desempenhou, como consequência disso irá trabalhar mais e melhor pois estará satisfeito, motivado, com isso desempenhará sua função com maior qualidade ganhando tanto a organização quanto o colaborador pois terá qualidade de vida no trabalho.

Quando o feedback é negativo, nem sempre há uma boa receptividade. Em vista disso, tenha em mente que não é necessário concordar plenamente com um feedback, mas reserve um período para refletir e avaliar as questões apontadas. Se não concordar com o feedback dê

sua opinião e elabore argumentos e justificativas, isso ajudará na comunicação interna da empresa.

Para o uso eficaz do feedback alguns pontos são importantes:

- 1) não generalize, sempre que for fazer alguma crítica chame em particular o colaborador e de feedback, quando for elogiar fale em público, é importante para ele ser reconhecido pelo chefe ou gerente o torna mais autoconfiante;
- 2) não perca o foco, muitas vezes nas organizações as pessoas quando não simpatizam com outra acabam levando uma discussão ou desentendimento para o lado pessoal, é preciso ser coerente e profissional assim você trilhará o caminho para conquistar a confiança dos liderados;
- 3) seja objetivo, apenas passe seu recado e os justifiquem;
- 4) não acredite no sublimar, saiba ter diálogo não ache que as pessoas adivinhem pensamento e são obrigadas a entender suas caras e bocas, fale o que tem que falar;
- 5) não durma no ponto, o feedback só surtirá o efeito se for dito imediato, tanto após aquela meta alcançada da equipe seguido da presteza do chefe em elogiá-los tanto o feedback crítico de algo que foi feito errado;
- 6) esteja preparado, "para toda ação existe uma reação", por isso tenha certeza do que está falando e prepare-se para receber o feedback do seu feedback;
- 7) não misture as estações, não junte todas as críticas e elogios para repassá-los de uma única vez, informação em excesso pode confundir a outra pessoa e talvez nada do que foi dito seja de fato compreendido

Os conflitos interpessoais são comuns no ambiente contemporâneo, usando estratégias para administrá-los é possível lidar melhor com as diferenças de personalidades e amenizar o clima tenso que venha a surgir na equipe.

Para manter um clima agradável e sem manifestação de atritos, é necessário que as pessoas deixem de agir de forma individualizada e passem a interagir como uma equipe, promovendo relações amigáveis e fazendo com que cada um procure cooperar com o outro, mas, para isso, é preciso que cada um faça a sua parte, pois se todos não estiverem dispostos a contribuir, essa integração não será possível. Cabe ao líder também direcionar o comportamento da equipe, fazendo com que ela se integre de forma a pensar no objetivo comum a ser atingido enquanto grupo de trabalho.

Perguntamos para o nosso entrevistado também a respeito das relação entre os funcionários diante da hierarquia dentro da corporação, ele nos disse que “a empresa mantém uma rotina em relação à comunicação diária com todos os setores, de maneira que, ao mesmo tempo em que cobra o atingimento das metas também proporciona melhor relacionamento entre funcionários, uma vez que, os responsáveis pela equipe estão diariamente em diálogo com seus subordinados no sentido de comunicar os resultados e elaborar estratégias para a melhor realização do trabalho.” Também nos contou que “já faz parte da política da empresa não pressionar seus colaboradores, neste sentido, todo o início de ano, todos os funcionários descrevem suas metas a serem cumpridas até o final do ano, essas metas são acordadas com seus gestores, que por sua vez podem incluir novas metas e alterar as já existentes durante o ano. Com isso, os gestores conseguem direcionar seus subordinados e apoiá-los em qualquer dificuldade, mantendo assim um bom relacionamento, uma vez que estão em constante diálogo, sempre em um contato próximo, proporcionando a rápida interferência em um possível atrito que possa ocorrer entre membros de uma mesma equipe”

3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

Uma comunicação eficaz no cenário organizacional pode ser entendida como aquela que transforma a atitude das pessoas. Se a comunicação apenas muda suas ideias, mas não provoca nenhuma mudança de comportamento, então ela não atingiu seu resultado. Assim, quando falamos em comunicação eficaz, estamos falando daquela que atinge com efetividade seu objetivo, que é transmitir uma mensagem com clareza e com objetividade, utilizando os mais diversos tipos de canais de comunicação para isso. Ou seja, basicamente é quando o emissor passa uma informação ao seu receptor e este entende a mensagem exatamente como ela foi transmitida, sem acrescentar nada a mais ou a menos à sua interpretação.

A comunicação escrita é utilizada como uma ferramenta fundamental para o trabalho e para a comunicação em uma organização. Não é para menos, além de ser um excelente instrumento para o fortalecimento da imagem na corporação, a comunicação escrita com eficácia é primordial para uma boa relação com todos os membros da equipe, que vai desde o

faxineiro até o presidente. Porém, o uso adequado da língua escrita no ambiente corporativo requer planejamento, argumentação, perseverança e controle.

A comunicação escrita é cheia de variações e portadora de uma visibilidade que faz ressaltar seus erros e suas falhas. Mas exatamente igual a outro recurso, a língua precisa ser continuamente trabalhada, aprimorada e adaptada. A escrita requer um aprendizado e um esforço adicional a cada momento de uso. É imprescindível levar em consideração o meio e os receptores de uma determinada mensagem, já que se a informação não for escrita de forma clara, objetiva, com concisão, coerência e elegância, o leitor pode não interpretá-la corretamente. E isso pode ser um grande problema, visto o receptor não conseguir identificar o tom desejado de quem escreveu a mensagem.

Não é só o veículo (fax, computador e internet) que usamos para nos comunicar que conta, mas também a forma, o conteúdo e a linguagem que utilizamos para isso. Daí, a necessidade da qualidade e do domínio da comunicação escrita para que possam transmitir aos interessados o que desejam: as diretrizes e as incumbências de tarefas. Um e-mail, e-marketing, e-mail corporativo ou texto no mural, quando bem elaborado e com uma linguagem coloquial, pode apresentar maior impacto do que uma carta tradicional, escrita de forma rebuscada ou mal escrita.

Entre os inúmeros benefícios de uma boa comunicação escrita dentro de uma empresa, destacam-se:

1. Saber solicitar: requisitar, requerer, pedir e rogar;
2. Saber informar: avisar, instruir, confirmar e dar parecer sobre o assunto;
3. Saber documentar: juntar documentos, provar determinado fato com documentos.

Esses 3 principais exercícios da comunicação (solicitar, informar e documentar) são de extrema vitalidade para uma corporação. Afinal, não existe qualquer exercício dentro da empresa que não envolva esses três verbos.

Mesmo com o aparecimento da escrita, a fala ainda mantém seu prestígio como forma dominante de comunicação e expressão e sabe-se que devido a ela alcançam-se as formas de organização social, sendo também o vínculo de compreensão entre os seres humanos. Por meio da comunicação oral é possível expressar o pensamento humano, ou

seja, as pessoas fazem o uso da língua para comunicar o que sentem e o que pensam, e a maneira mais usual de fazê-lo é pela oralidade, exprimindo assim suas intenções de comunicação e suas ideias acerca de determinados assunto.

Na linguagem oral é possível facilitar a comunicação, pois ocorre o contato direto entre o emissor e o receptor e a mensagem a ser transmitida recebe influência do ambiente. Além da palavra, para comunicar-se bem é preciso formar uma estrutura que dê mais poder à comunicação, o tom de voz e a fisionomia, bem como a postura corporal dos interlocutores, o uso dos gestos e a expressão facial colaboram muito para uma boa comunicação oral, e eles fazem parte da inteligência interpessoal dos indivíduos, basta utilizá-los de forma coerente.

Os níveis da linguagem oral podem ser formais e informais, e podem ocorrer em dois tipos de comunicação, comunicação oral com intercâmbio e sem intercâmbio.

Na comunicação oral com intercâmbio os interlocutores conversam e os papéis do receptor e o emissor se invertem, podendo, dessa forma assumir a posição do outro, efetivamente. O diálogo, a entrevista e a reunião são exemplos claros deste tipo de comunicação, pois no desenrolar dos acontecimentos os participantes além de receber também podem transmitir mensagens.

Na comunicação oral sem intercâmbio a mensagem é transmitida aos ouvintes que estariam ausentes e distantes, podendo estar recebendo a mensagem pelo rádio ou televisão. Ou ainda, presentes e próximos, sendo plateia de um teatro, de uma aula expositiva, uma conferência, ou um discurso, no entanto com uma diferença básica em relação à comunicação oral com intercâmbio, não ocorre a troca de papéis, ou seja, o emissor somente transmite e o receptor recebe.

É evidente que desenvolver uma excelente comunicação dentro da empresa não é uma tarefa das mais simples, mas quando realizada por uma equipe especializada e focada tanto na comunicação escrita quanto na comunicação oral, que possua as habilidades necessárias, o trabalho se torna mais simples e melhor elaborado, além disso, se torna lucrativo e gera resultados.

3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA

A comunicação escrita é a expressão do pensamento por meio da utilização do léxico e das estruturas gramaticais de cada língua com o objetivo de comunicar uma mensagem específica em uma determinada situação. Para Irandé Antunes (2003), a atividade de escrita é uma atividade interativa de expressão, pois envolve aquele que escreve e seu leitor, uma vez que um texto geralmente é produzido para ser lido por alguém. Além disso, Antunes (2003) afirma que a escrita é um meio pelo qual podemos exercer uma função comunicativa, seja a de informar, anunciar, descrever, recordar, explicar, argumentar, instruir, resumir, documentar ou registrar algo.

Sendo uma ferramenta indispensável para qualquer profissional, para que esta comunicação ocorra com clareza e eficácia é necessário algumas qualidades como: concisão, coerência, coesão, correção e elegância.

Para a comunicação escrita eficaz é imprescindível que exista as seis peças da estrutura da comunicação:

- Remetente, emissor ou locutor: quem envia a mensagem;
- Destinatário, receptor ou alocutário: quem recebe a mensagem e deve produzir uma resposta para o remetente;

- Código: Língua Portuguesa. Usam-se palavras claras, objetivas para obter respostas rápidas e uniformes;
- Repertório: valores, conhecimentos culturais, geográficos e afetivos presentes em cada indivíduo;
- Mensagem: conteúdo enviado de forma atraente ao destinatário a fim de estimulá-lo a produzir uma resposta;
- Veículo: é o modo pelo qual o remetente irá “conduzir” a mensagem, por meio de relatórios, CI, fax, e-mail, bilhete etc.

Uma mensagem eficaz, depende da capacidade de quem escreve em atentar para os objetivos do que se pretende comunicar. A partir disso, é possível fazer escolhas lexicais coerentes, passando clareza e concisão para o texto. No entanto, a construção de uma mensagem eficaz também depende de uma boa organização textual. Com base em Stella (2015), podemos estabelecer algumas etapas essenciais na construção de uma mensagem escrita eficaz. São elas:

- definir o objetivo do texto;
- selecionar a abordagem do tema tratado;
- hierarquizar as informações abordadas no texto e excluir as que não serão;
- recorrer a elementos de fundamentação das ideias: dados, caso, exemplo, analogia, utilidade da informação, causa, consequência;
- escolher palavras, formatação e recursos visuais adequados aos leitores e aos objetivos do texto para materializar a informação.

A clareza dos objetivos do que se quer comunicar é essencial para os próximos passos de uma comunicação eficaz. Como não há um único modelo a ser aplicado a todas as situações, o texto precisa estar adequado às situações e às necessidades dos interlocutores. Assim, é importante primeiro ter muito claro o objetivo a que se destina a comunicação escrita. Vejamos alguns exemplos de objetivos que requerem mensagens escritas:

- solicitar uma informação;
- informar resultados;
- comunicar decisões internas;

- anunciar mudanças;
- descrever processos;
- explicar algo aos clientes;
- dirimir dúvidas;
- argumentar valores;
- instruir a equipe;
- registrar as decisões de uma reunião.

Com isso em mente, podemos escolher a melhor abordagem para tratar do assunto. Lembramos que a comunicação escrita precisa ser muito direta e clara, pois o interlocutor não está presente no momento da escrita. Em outras palavras, se a comunicação oral já demanda determinados cuidados, a escrita exige muito mais. A abordagem de um assunto pode ser direta, indireta, formal ou informal, por exemplo. Se buscamos uma informação por e-mail, por exemplo, quanto mais direto e específico ele for, mais facilmente obteremos as respostas sobre o tema. Por outro lado, se precisamos comunicar uma decisão negativa ou anunciar resultados ruins da empresa, precisamos observar com mais cuidado a linguagem empregada para que o leitor não se sinta injustiçado, por exemplo.

Para o texto ser ainda mais eficaz, outro fator importante é a adequação aos interlocutores. Nesse sentido, Carneiro (2001) aponta o conhecimento do público-alvo da mensagem é relevante na construção dessa adequação. Alguns pontos que auxiliam a identificação desse público são:

- atividade profissional;
- imagem social;
- idade;
- regiões/origens dos possíveis leitores.

A adequação da linguagem na comunicação escrita também tem seus efeitos em relação à idade e à região/origem do público-alvo da mensagem. Se os hábitos e costumes sociais variam com o tempo e com os diferentes espaços geográficos, a língua também sofre variações. Portanto, uma mensagem escrita clara e objetiva necessita de uma tentativa de neutralização dos regionalismos e de possíveis gírias de quem escreve.

Outro aspecto relevante na produção de mensagens escritas eficazes está relacionado à organização do texto. Assim, por mais que não seja possível estabelecer um modelo padrão de mensagem escrita corporativa, podemos reconhecer um certo modo de hierarquizar as informações no texto. Um exemplo disso são os e-mails solicitando informações, um tipo de mensagem escrita muito comum em qualquer área profissional. Quanto mais claro e organizado estiver o texto, mais objetivas e esclarecedoras serão as respostas recebidas.

Inicialmente, devemos nos apresentar e não ter receio de logo a seguir introduzir o assunto. Devemos dizer exatamente o que queremos saber, ou seja, deixar claro o ponto principal, isto é, a informação mais necessária, que deve estar clara e bem definida. Se for importante, é possível adicionar algumas explicações. Devemos ter cuidado para não adicionar informações desnecessárias, tornando a mensagem confusa. Apesar de já termos deixado claro a informação desejada, também pode ser necessário adicionar algumas perguntas. Nesse ponto, é interessante enumerar as perguntas para que o leitor também consiga ser objetivo em suas respostas. Além disso, devemos elaborar as perguntas abertas, de maneira a receber respostas satisfatórias, evitando a possibilidade de uma resposta do tipo sim ou não. Por fim, podemos encerrar retomando o ponto principal e elaborar uma saudação cordial.

Se o conteúdo daquilo que precisamos comunicar não for muito agradável, ou seja, comunicar resultados negativos, dar um feedback negativo ou recusar uma solicitação de um cliente ou fornecedor, devemos amenizar as reações negativas e os possíveis sentimentos de frustração e injustiça. Isso pode ser realizado de maneira mais indireta.

Quando o e-mail apresenta informações positivas e negativas, é importante não as dividir completamente, mesclando pontos negativos com os positivos, a fim de garantir um contraste e uma amenização do impacto das mensagens. As mensagens de ordem positiva devem ser colocadas na pauta dos comunicados necessários. Por exemplo, um gestor que alcança resultados bons com sua equipe deve parabenizá-la também de forma escrita, para que haja um registro positivo do que foi feito. Assim, o gestor deve elaborar esse comunicado demonstrando os resultados com números e comprovando por que foram importantes para a empresa. Esse tipo de mensagem resulta em um aumento da confiança e

do sentimento de pertencimento da equipe. Além disso, pode ser elaborada uma mensagem a todas as equipes, ressaltando as boas práticas e valorizando os colaboradores.

Em relação às mensagens persuasivas, isso é ainda mais importante, pois, de acordo com o público para o qual iremos comunicar, a argumentação deverá ser direcionada de uma maneira específica. Por esse motivo, devemos ter conhecimento embasado do tema e prever como rebater esses argumentos contrários. Além disso, não devemos focar somente no embate, podemos escrever algo que leve o leitor a posicionar-se do nosso lado, destacando motivos relacionados e convencendo-o por meio da empatia. O ideal é, portanto, organizar a mensagem de forma muito semelhante às anteriormente:

- saudação cordial no início e no final;
- contextualização do tema e dos motivos pelos quais o leitor está envolvido;
- em vez de comunicar algo positivo ou negativo, elaboramos uma lista de motivos que justifiquem o posicionamento, transformando essa lista em um parágrafo indireto e cuidadoso, que não afaste o interlocutor.

Assim, a comunicação escrita será sempre eficaz, independentemente dos motivos e objetivos que o levaram a escrever, facilitando o trabalho e garantindo bons resultados a organização.

A empresa Alcoa é muito bem estruturada no que se refere à comunicação e utiliza técnicas para passar aos seus colaboradores uma mensagem eficaz seja por meio da escrita ou por meio da oralidade no seu dia a dia. Um exemplo é que os colaboradores possuem metas diárias quando eles não as atingem é elaborado um e-mail abordando o assunto pelo gestor, porém sendo cordial em primeiro lugar, expondo o que é necessário e importante com clareza e justificando o teor da mensagem, solicitando o empenho do colaborador para o cumprimento das mesmas e por fim informando ao colaborador que ele pode contar com a ajuda de seu gestor para qualquer dificuldade. Se as metas são atingidas os colaboradores também recebem uma comunicação no mesmo molde da mensagem negativa, porém parabenizando-os pelo empenho e esforços cedidos à empresa para que assim continuem focados e motivados contribuindo para o sucesso da organização. Mas cada mensagem é analisada caso a caso e muitas vezes ao invés da escrita eles utilizam a comunicação informal.

3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL

A comunicação formal é constituída dentro do organograma da empresa derivada da alta administração. A mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais formalmente estabelecidos pela empresa na sua estrutura organizacional. Sendo eles:

- **Descendentes:** partindo dos níveis mais elevados até chegar ao nível operacional; esse fluxo é responsável pela implementação das estratégias organizacionais e inclui instruções de trabalho, mensagens, reuniões e mecanismos de feedback;

- **Ascendentes:** são as informações que partem do nível operacional e chegam ao topo em forma de sugestões de melhorias, pesquisas de clima organizacional, relatórios e informações contábeis financeiras. Esse fluxo vem sendo gradativamente desobstruído por práticas mais informais de gerenciamento, tais como reuniões a portas abertas, café da manhã com presidente da empresa e outras que já fazem parte das estratégias de marketing interno, até porque novos públicos internos vêm sendo incorporadas às estratégias organizacionais (terceirizados, franqueados, estagiários, aposentados, famílias dos funcionários, sindicatos).

- **Horizontais:** com a finalidade de dar suporte e coordenação, as mensagens são trocadas lateralmente, num mesmo nível, ou em diagonal, alcançando diferentes áreas, reuniões interdepartamentais, equipes de projetos e forças-tarefas são alguns mecanismos por onde circula a informação nesse tipo de fluxo.

Para que haja sempre uma comunicação formal em constante desenvolvimento é preciso o engajamento de toda a empresa, em entender que todos são considerados como um colaborador, todos fazem parte de um corpo e cada um tem sua importância, e sua comunicação entre cada setor é essencial para o crescimento da empresa. Com tudo pode-se

usar diversas formas de comunicação na corporação, mas sempre mantendo o respeito e a melhor forma de trabalhar.

As vantagens de uma comunicação formal dentro da organização é que ela é estabelecida através de um diálogo dentro da empresa com o seu público interno e externo. Além disso, os processos da empresa são pré-definidos e padronizados, gerando confiança aos discursos gerenciais e manipulando o comportamento dos colaboradores da empresa. As desvantagens são ocorridas através da burocratização, do excesso de formalidade da informação dentro do departamento da organização, do pouco trabalho e interação entre as equipes. Diante disso tudo é possível identificar falhas na comunicação através das dificuldades em transmitir as mensagens para os diferentes níveis de funcionário, o que acaba gerando conflito.

Já a comunicação informal, é aquela desenvolvida espontaneamente através da estrutura informal e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelo organograma, sendo todo tipo de relação social entre os colaboradores. É a forma dos funcionários obterem mais informações, através dos conhecidos fofocas e rumores ou especulações. A comunicação reúne os amigos e os colaboradores, inclui-se desde os colaboradores que saem para comer um churrasco junto até o momento que os colaboradores trocam ideia entre si para a resolução de algum problema na empresa.

Também são considerados contatos informais os giros que os dirigentes fazem pela empresa, trocando ideias com os funcionários de todos os níveis hierárquicos, prática que traz um excelente resultado em termos de motivação.

As vantagens de uma comunicação informal dentro da organização provêm da agilidade na transmissão das informações, da motivação e interação das pessoas da organização, da redução da sobrecarga de comunicações dos gestores. As desvantagens são dificultadas com a geração de rumores e fofocas dentro da organização. Com isso as consequências serão os atritos entre as pessoas provocando desconhecimento da realidade organizacional pelos gestores, o que dificulta no controle e equilíbrio do clima organizacional. Evitando intrometer-se em demasia, o gestor deve estar sempre atento ao que circula nesta rede para poder desmentir eventuais informações sem fundamento ou esclarecer alguns pontos.

Tanto a comunicação formal quanto a comunicação informal são importantes e úteis para a organização. Elas ajudam atingir objetivos específicos, contribuindo no aumento da socialização entre os colaboradores. A diferença é que a formal é controlada, padronizada, enquanto que a informal, por ser espontânea, exige que seja tratada com cuidado e até certo ponto controlada para evitar que fofocas, “picuinhas” e boatos influenciem o comportamento das pessoas e afetem o desempenho organizacional.

No mundo dos negócios, na educação, na política ou em qualquer área em que seja necessária a organização de um grupo de trabalho, as reuniões se tornam indispensáveis. No entanto, podemos dizer que há um senso comum sobre as reuniões: elas podem despender muito tempo útil e ser ineficientes. No entanto, se estivermos preparados para conduzir e/ou participar de uma reunião, essa ideia negativa pode desaparecer. Parte disso passa pela capacidade de planejar e se preparar, além disso, é fundamental a objetividade da comunicação. Ter objetivos definidos, planejar o tempo e listar as pessoas indispensáveis na tomada de decisão são fundamentais para conduzir bem ou participar mais efetivamente de uma reunião.

Como há diversos tipos de reunião, de acordo com as diferentes situações, é importante esclarecer bem seus objetivos antes de se preocupar com outros detalhes ou notificar os participantes. Os objetivos mais comuns de uma reunião, geralmente, enquadram-se em um destes exemplos:

- transmitir informações ou conselhos;
- divulgar instruções;
- mediar conflitos;
- tomar ou implementar decisões;
- gerar ideias criativas;
- apresentar propostas para discussão e/ou decidir sobre elas.

Após identificar os objetivos da reunião, podemos direcionar os próximos passos, como:

- escolha dos participantes;
- quantidade necessária de pessoas envolvidas;

- condições em que essa reunião deverá ser realizada.

Segundo Hindle (1999), qualquer encontro de pessoas que vise resolver um problema ou tomar uma decisão é considerado uma reunião, mesmo que ocorra entre colegas de modo informal. Nesse sentido, para que um desses encontros seja frutífero, é preciso ter um propósito claramente definido entre os participantes. O responsável por conduzir uma reunião deve planejá-la com antecedência e comunicar os envolvidos, para que todos saibam da importância de sua participação. Assim, deve elaborar uma pauta e revisá-la, preparando-se adequadamente para falar sobre cada um dos tópicos ou comunicando previamente os responsáveis por abordá-los.

Outra questão importante é estar preparado em relação aos recursos necessários para a realização da reunião. Assim, é preciso:

- reservar uma sala de reuniões ou definir um espaço condizente com o tipo de reunião;
- verificar se haverá participantes de forma remota (ou seja, que estarão presentes virtualmente);
- preparar todo o equipamento necessário com antecedência.

Ainda na etapa do planejamento da reunião, devem ser identificadas as possibilidades de abertura que a pauta pode ter, ou seja, antecipar possíveis argumentos contrários ou fuga do foco da pauta. O passo a passo do planejamento de uma pauta consiste em (HINDLE, 1999):

- decidir quais assuntos devem ser discutidos na reunião;
- enviar o rascunho da pauta aos participantes, solicitando sugestões de tópicos a acrescentar (assim se evita a dispersão e se administra melhor o tempo);
- incorporar as sugestões e fazê-las circular novamente para que sejam aprovadas em definitivo.

A produtividade e a assertividade nas reuniões são fundamentais para evitar a perda de foco e de tempo. Segundo Oliveira (2017), as reuniões ineficientes podem gerar perdas até mesmo financeiras para as empresas.

Caso seja uma reunião com objetivo decisório, devemos focar em conduzir bem os argumentos, prevendo aqueles que possam surgir na direção contrária, antecipando-se a eles. Além disso, devemos revisar a pauta para verificar se está clara e coerente com os objetivos previamente estabelecidos.

Durante a reunião, é apresentado um resumo dos objetivos, de modo a reforçá-los para os participantes. Em seguida, repassamos a pauta e nos certificamos de que nenhum tópico importante relacionado ao objetivo principal da reunião ficou de fora. Os demais participantes podem ter algo a adicionar nesse momento, por isso, devemos prever um tempo não muito reduzido para abordar cada tópico. Ainda em relação ao tempo, é preciso conduzir a reunião de forma que todos sintam-se confortáveis em participar, porém, devemos ficar atentos às eventuais fugas da pauta, para que a reunião não se estenda além do previsto e não deixe os colegas com a sensação de tempo perdido e poucas decisões tomadas. Para otimizar o tempo e envolver a todos, devemos questionar os participantes sobre determinados assuntos que são de seus domínios.

Há vários métodos para se fazer uma apresentação. Os mais tradicionais são:

- improviso;
- leitura;
- memorização.

Vejamos a seguir os métodos existentes e como escolher o mais adequado para cada apresentação:

Improviso: ocorre quando precisamos fazer uma apresentação rápida sobre um tema que se domina. Recomenda-se só escolher esse método no caso de uma apresentação rápida.

Apresentação lida: ocorre quando se tem e utiliza um material de apoio para leitura. Essa opção pode ser bastante entediante se predominar ou dominar totalmente uma apresentação.

Memorização: é a maneira mais difícil de realizar uma apresentação, pois exige muita segurança em relação ao tema abordado.

No entanto, o melhor método para prender a atenção do público é estar confortável com o assunto, de forma a variar entre esses métodos: a utilização do roteiro possui em seu material de apoio a leitura de trechos significativos e a memorização de conceitos, improvisando de acordo com as reações do público. Assim, a apresentação será mais dinâmica e o orador demonstrará segurança e domínio do assunto abordado.

Fizemos uma breve entrevista na empresa citada no presente projeto para conhecermos como eles realizam as reuniões e os resultados que elas geram para a empresa.

1. As reuniões na empresa são constantes ou rotineiras? Resposta: **As reuniões acontecem diariamente, todas as áreas participam e nelas são abordados todos os resultados do dia anterior. Cada área indica qual era a meta e o real cumprimento e atendimento.**

2. Quais os meios utilizados para a realização das reuniões? São presenciais, por videoconferência? Resposta: **As reuniões diárias são presenciais, no entanto utiliza-se também outros meios de comunicação dentro da empresa como e-mail, skype, telefone e videoconferências, essa última também para reuniões ao longo do dia. Dependendo do assunto abordado a comunicação pode ser formal ou informal. A empresa sempre verifica o receptor da mensagem para escolher a forma de comunicação. Se a empresa vai comunicar um grande resultado atingido, um assunto que seja bom para os funcionários ou para a comunidade onde atua, a comunicação é formal e através de maior número de meios de comunicação. Se a empresa comunica uma notícia não tão positiva, primeiramente o fará através de textos informais e para um número limitado de pessoas, posteriormente divulgará formalmente tentando reforçar o lado positivo da notícia, justamente para não desmotivar o funcionário.**

3. As reuniões são participativas? Quais são os grupos que participam das reuniões? Funcionários, sócios, gerentes, gestores? Resposta: **Sim, as reuniões diárias são com os gerentes, supervisores, coordenadores e engenheiros, têm duração máxima de 1:30h e ao longo do dia e da semana acontecem conferências com assuntos específicos como segurança, qualidade, custos, resultados, planos e estratégias. Essas conferências são frequentes de duas a três reuniões dia.**

4. Como os resultados das reuniões são conduzidos? Resposta: **Após as reuniões diárias cada líder ou supervisor divulga e cria estratégias com suas equipes.**

5. Quais os benefícios que as reuniões trazem para a empresa? Resposta: **O supervisor que é o responsável por cada equipe que tem que apresentar os resultados, pois as reuniões também são uma forma de cobrança de como os resultados estão sendo atingidos sem infringir nenhum valor da companhia, como burlar alguma regra ou procedimento de segurança, qualidade, pessoas e satisfação dos funcionários que não podem se sentir pressionados. As reuniões são bem produtivas uma vez que expõe os problemas e tenta corrigi-los**

6. Como os funcionários lidam com as reuniões? Conseguem se adaptar às mudanças propostas pela gerência/gestor? Respostas: **Como fazem parte da rotina de trabalho os funcionários, de forma geral, lidam bem com as reuniões. As propostas de mudança também já fazem parte da rotina pois as áreas ou setores que não atingiram o resultado esperado devem relatar o problema e no dia seguinte será cobrado do responsável, desta forma este deverá se reunir com sua equipe para sanar o problema ocorrido. Em caso de alguma dificuldade a área envolvida deve pedir ajuda**

7. Após as reuniões os funcionários ficam mais motivados? Resposta: **Dependendo do resultado sim, no entanto, de forma geral, mesmo quando o resultado não foi o esperado o funcionário tenta se dedicar mais para que a meta possa ser atingida.**

4. CONCLUSÃO

Podemos verificar com esse projeto que cada pessoa que participa de uma organização tem seu modo de agir, seu objetivo e história de vida e com isso aprendemos que as abordagens no ambiente organizacional devem ser diferenciadas, ou seja, cada indivíduo deve receber uma atenção personalizada ou da melhor forma possível.

O gestor da organização deve estudar a melhor maneira de alcançar a atenção e colaboração de seus subordinados, descobrindo qual é o seu perfil que descreve melhor a personalidade de seu colaborador.

Aprendemos que o trabalho em equipe é uma ótima maneira da organização solucionar problemas que eventualmente podem surgir, afinal são várias cabeças com diferentes soluções. Porém é necessário que a organização e seus gestores saibam como lidar com essas “diferentes” soluções para evitar que elas se tornem outros problemas, deve-se verificar quais são as melhores maneiras para evitar conflitos entre os membros de uma equipe. e uma dessas maneiras é através da comunicação.

Vimos neste projeto que uma comunicação tanto escrita quanto oral, utilizada de maneira eficaz no cenário organizacional, pode transformar a atitude das pessoas, melhorar o ambiente organizacional, motivar os colaboradores e contribuir para o sucesso da empresa. Tornando assim em uma importante ferramenta de gestão.

Através da nossa entrevista com o gestor verificamos que a empresa Alcoa se preocupa em ouvir todos os seus colaboradores desde o “chão de fábrica” a alta gerência, realizando reuniões, conversando através de outros meios de comunicação, tudo isso com o intuito de solucionar problemas e alcançar metas. Podemos observar que a empresa se preocupa com seus colaboradores e busca o feedback dos mesmos.

Então concluímos que uma boa comunicação é base para o sucesso de uma organização, pois através dela são solucionados problemas, metas são atingidas, relacionamentos profissionais são firmados e os colaboradores trabalham mais motivados.

REFERÊNCIAS

ALCOA. Disponível em: <<https://www.alcoa.com/brasil/pt/about/default.asp>>. Acesso em: 14 de junho de 2020.

CAVALCANTE, Shirley Maria. “Gestão da comunicação organizacional Conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades.” Disponível em: <<https://www.monografias.com/pt/trabalhos3/gestao-comunicacao-organizacional/gestao-comunicacao-organizacional2.shtm>>. Acesso em: 14 de junho de 2020.

CINTRA, André. “O que é comunicação organizacional?”. Disponível em: <<https://www.postdigital.cc/blog/artigo/o-que-e-comunicacao-organizacional>>. Acesso em: 14 de junho de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano nas organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CULTURA ORGANIZACIONAL: tudo que você precisa saber sobre o assunto. Por Robert Half. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/cultura-organizacional-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-assunto-rc#:~:text=Cultura%20organizacional%2C%20cultura%20empresarial%20ou,os%20integrantes%20de%20uma%20empresa>. Acesso em: 11 de junho de 2020.

EMPRESAS DO BRASIL. Disponível em:

<<https://empresasdobrasil.com/empresa/alcoa-aluminio-s-a-23637697000101>>. Acesso em: 14 de junho de 2020.

GRADUS. Comunicação Organizacional: Processo que gera bons resultados a todos.

Disponível em: <https://www.gradusct.com.br/comunicacao-organizacional/>. Acesso em: 18 de junho de 2020.

IBC INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. A importância da comunicação eficaz nas organizações. 2018. Disponível em:

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes>. Acesso em: 14 de junho de 2020

+INFO. Escreva mensagens eficazes (e facilite a vida do seu leitor!). Disponível em:

<https://rbchristanelli.files.wordpress.com/2013/11/comunicac3a7c3a3o-escrita.jpg>.

Acesso em: 18 de junho de 2020.

KANAANE, Roberto Comportamento humano nas organizações : o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional / Roberto Kanaane. - 3. ed. - São Paulo : Atlas, 2017

- Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012873/cfi/6/10!/4/12/2@0:56.4>. Acesso em 11 de junho de 2020.

NOBLE, Debbie. Comunicação e Expressão. “Eficácia na Comunicação escrita” e “Eficácia na Comunicação oral”. Material retirado da plataforma de ensino.

OS BENEFÍCIOS DO TRABALHO EM EQUIPE: administrar conflitos e a importância do feedback nas organizações. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-beneficios-do-trabalho-em-equipe-administrar-conflitos-e-a-importancia-do-feedback-nas-organizacoes>. Acesso em: 12 de junho de 2020.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. Comunicação escrita. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/comunicacao-escrita/17560>. Acesso em 14 de junho de 2020.

SENAC. “Cultura organizacional: conceitos e elementos.” Disponível em: https://www.ead.senac.br/drive/tecnico_em_administracao/index.html. Acesso em 18 de junho de 2020.

SCRITTA. Comunicação escrita caminha lado a lado com o sucesso de uma empresa. Disponível em: <https://www.scrittaonline.com.br/artigos/comunicacao-escrita-caminha-lado-a-lado-com-o-sucesso-de-uma-empresa>. Acesso em 16 de junho de 2020.

SLIDESHARE. Comunicação oral no contexto empresarial. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/professorolivaldo/comunicacao-empresarial-comunicacao-oral-no-contexto-empresarial>. Acesso em: 17 de junho de 2020.

SLIDESHARE. Conceitos iniciais em comunicação organizacional. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/daniribeiro11/conceitos-iniciais-em-comunicacao-organizacional>. Acesso em: 18 de junho de 2020.

VITA MARKETING & NEGÓCIOS. Comunicação Formal dentro da organização. Disponível em: <https://vitamarketing.com.br/comunicacao-formal/>. Acesso em: 18 de junho de 2020.

VITA MARKETING & NEGÓCIOS. Comunicação Informal na vida pessoal e profissional. Disponível em: <https://vitamarketing.com.br/comunicacao-informal/>. Acesso em 18 de junho de 2020.

WIKIPÉDIA. Comunicação organizacional. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional#:~:text=C%20omunica%C3%A7%C3%A3o%20formal%20%C3%A9%20a%20comunica%C3%A7%C3%A3o,empresa%20na%20sua%20estrutura%20organizacional. Acesso em: 18 de junho 2020.

ZANELLI, José Carlos, Jairo Eduardo Borges-Andrade, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. 2a edição. Porto Alegre/RS: ARTMED Editora, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710852/cfi/3!/4/4@0.00:54.9>. Acesso em 11 de junho de 2020.

ANEXOS

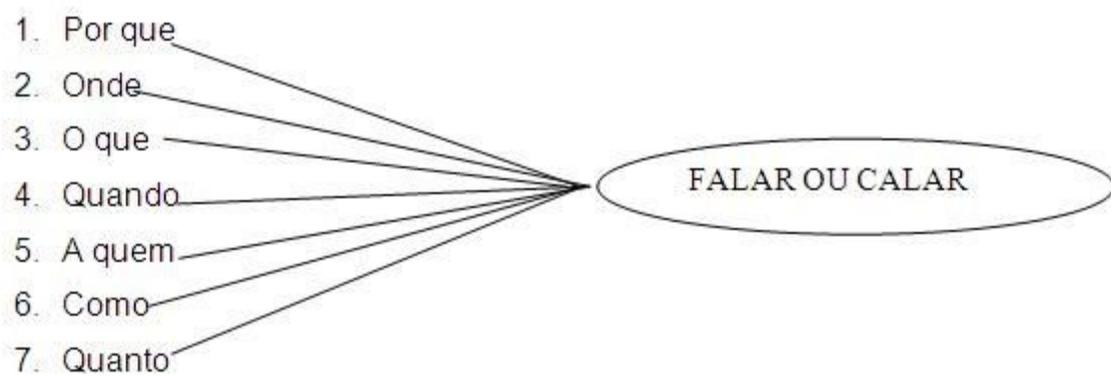


Figura 2: Entendendo a Comunicação Oral

Fonte: Góis, 1989

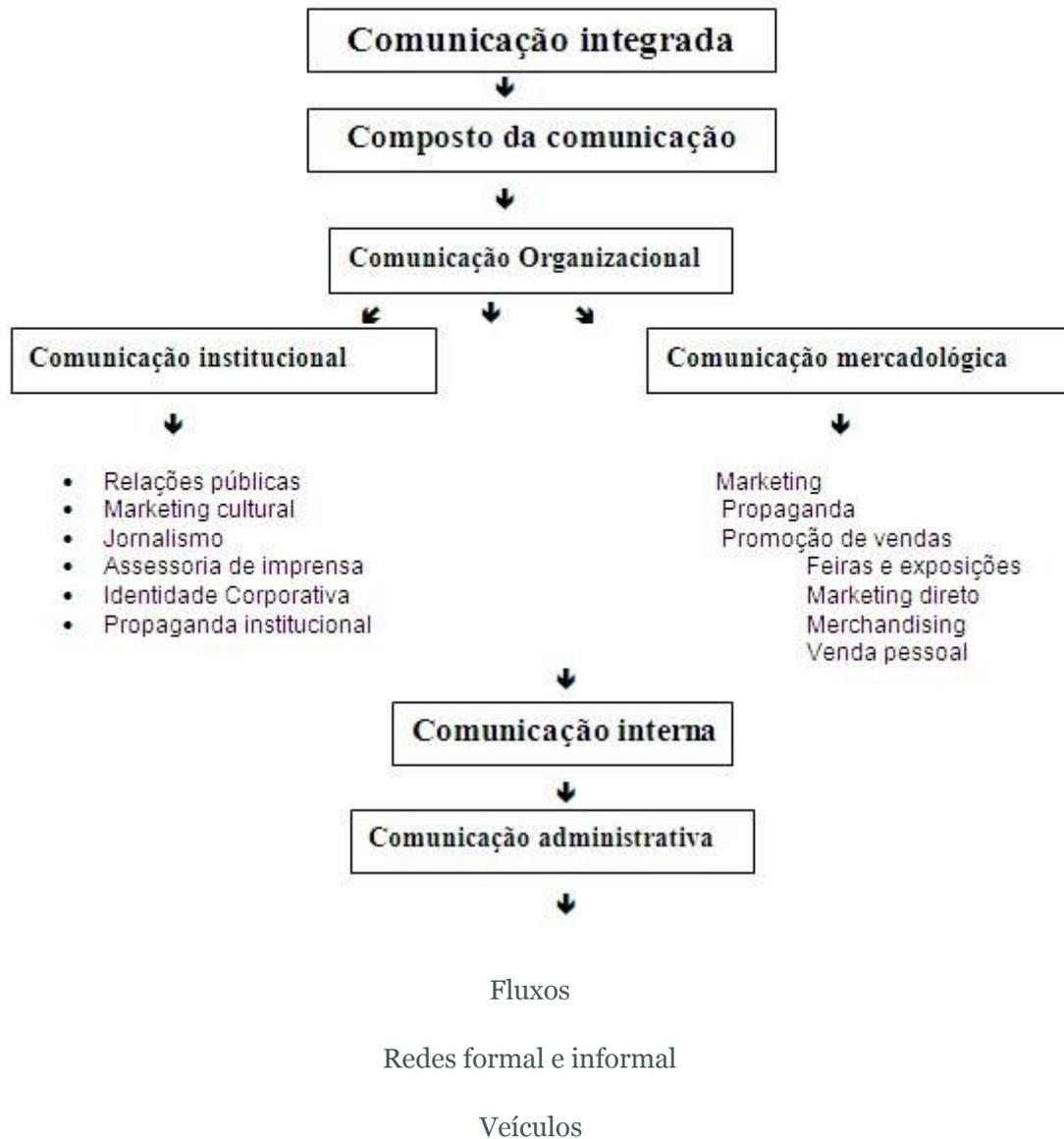


Figura 3: Cronograma de comunicação organizacional integrada

Fonte: Kunsch, 1997



TIPOS DE COMUNICAÇÃO

- o Verbal
- o Não-Verbal
- o Formal
- o Informal
- o Oral
- o Escrita



