



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

BLUE CENTER INFUSÕES

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

BLUE CENTER INFUSÕES

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - PROFa.
LEONOR CRISTINA BUENO

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO - PROFa. JULIANA MARQUES
BORSARI

ESTUDANTES:

DEBORAH GIUNTINI, RA1012019100548

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3. PROJETO INTEGRADO	8
3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	8
3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE	10
3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE	14
3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO	22
3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA	25
3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL	29
4. CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	37

1. INTRODUÇÃO

Para iniciarmos esse projeto, precisamos entender o conceito de Comunicação Organizacional: 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.

Afinal, sem uma comunicação assertiva, não há como manter o clima organizacional equilibrado, melhorar a produtividade, integrar e motivar a equipe e fortalecer a cultura da empresa.

Corresponde aos meios e estratégias utilizadas pela organização, empresarial ou pública, para se comunicar com diversos públicos e fortalecer sua imagem no mercado. 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.

Existem alguns tipos de comunicação organizacional, dentre elas:

-Comunicação institucional: corresponde às formas de comunicação com o ambiente externo; os processos são conduzidos pela assessoria de imprensa, relações públicas, projetos de marketing cultural, programas de responsabilidade socioambiental.

-Comunicação interna: abrange os meios de comunicação dirigidos ao público interno, tais como intranet, jornal mural, impressos (revista, informativo, jornal), rádio e tvê corporativos, comunicados internos, redes sociais, entre outros.

-Comunicação mercadológica: engloba estratégias de marketing, publicidade, propaganda, eventos corporativos, feiras, exposições, workshop, enfim, todos os meios usados para promover a marca, produtos e serviços, conquistar maior visibilidade no mercado e vender mais.

-Endomarketing: corresponde ao planejamento e execução de ações de marketing para o público interno que tem como objetivo de criar uma relação harmoniosa entre os valores e a imagem da empresa. Dentre os tipos de comunicação organizacional, o endomarketing utiliza treinamentos, campanhas, eventos e palestras para melhorar o clima organizacional e estimular o crescimento da produtividade e receita da empresa.

-Comunicação integrada: Articula todas as outras formas de comunicação organizacional para que o fluxo de informações, vertical e horizontal, transcorra sem “ruídos” que possam comprometer as relações internas e externas da empresa.

Uma das funções mais importantes da comunicação organizacional é gerenciar os relacionamentos com os diversos públicos, com foco no fortalecimento positivo da imagem da organização. Entendendo o que é comunicação organizacional, fica mais fácil compreender suas funções:

- Promover o entendimento dos objetivos organizacionais;
- Mobilizar e integrar o público interno;
- Fortalecer as relações com os stakeholders;
- Facilitar os processos de negociação interna e externa;
- Dar mais visibilidade à organização no mercado;
- Persuadir os públicos de interesse;
- Gerenciar crises, facilitar mudanças internas;
- Otimizar a tomada de decisões;
- Prestar informações à sociedade;
- Melhorar as relações com a imprensa.

Neste Projeto iremos discorrer sobre a comunicação como um todo e como se faz a comunicação e trabalho em equipe da Empresa Blue Center Infusões., dando

ênfase aos principais pontos positivos e negativos da comunicação corporativa como um todo.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Blue Center Infusões.

Razão Social: Centro de Terapia Assistida CCTA. Ltda.

CNPJ: 36.203.480/0001-35

Descrição de Atividades: Atividades de Serviços de Complementação Diagnóstica e Terapêutica.

Endereço: Rua Nagib Miguel, nº4105, Sala 04, Térreo.

Bairro: Jardim Recanto do Bosque.

Cidade: São João da Boa Vista - SP.

CEP: 13.874-439

Telefone: (19)3623-2267

A Blue Center Infusões é uma empresa que compõe em seu corpo clínico os reumatologistas Dr. Paulo Chicarone Pereira e Dr. Caio Laguna. A Instituição conta com um serviço especializado de Infusão de medicamentos Imunobiológicos, voltados para pacientes que possuem doenças crônicas auto-imunes.

Possui, também, o serviço de vacinação, seja na clínica, à domicílio ou em empresas, promovendo saúde e prevenindo doenças. Trabalham com vacinas determinadas pelo Ministério da Saúde, bem como vacinas complementares e de campanhas nacionais.

Visam sempre um atendimento personalizado, individual, mantendo todas as regras e normas exigidas pela Vigilância Sanitária, quando se diz a respeito de qualidade na prestação de serviços, mas, acima de tudo, segurança e higiene.

Trabalho humanizado é o seu foco, procurando identificar as necessidades físicas e emocionais de cada paciente, promovendo, assim, um trabalho diferenciado e inovador.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

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 as características das pessoas como pessoas, fica mais fácil compreender o comportamento humano dentro da organização.

O homem é 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.

O homem é 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. Esses dados estabelecem uma “realidade social” para as pessoas que se baseiam nela para testar e comparar suas próprias capacidades, ideias, convicções, a fim de se autoconhecer e as relações sociais tendem a determinar a natureza do autoconceito das pessoas.

O homem tem 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.

O homem percebe e avalia: a prática de experiência da pessoa com o seu ambiente organizacional é um processo ágil e 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.

O homem 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.

O homem tem 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.

3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE

A palavra “equipe” origina-se da França, derivando do termo “esquif”, o qual, por uma estranha coincidência, significa: “uma fila de barcos amarrados uns aos outros, junto ao cais e que estivessem sendo puxados por um grupo de homens e cavalos”. Essa visão de um grupo despendendo esforço em conjunto para alcançar um objetivo, foi uma das idéias precursoras do que hoje chamamos de “trabalho em equipe”.

A definição que mais acho apropriada a palavra Equipe é a de Glenn M. PARKER (escritor de best-seller, tipo “O Poder das Equipes”), que diz que quando “Um grupo de pessoas com alto grau de interdependência está direcionado para a realização de uma meta ou para a conclusão de uma tarefa, cria-se o conceito de Equipe. Em outras palavras, membros de uma equipe concordam com uma meta e concordam que a única maneira de alcançar essa meta é trabalhar em conjunto”.

Já Fela Moscovici (psicóloga, consultora e escritora de livros, como: “A organização atrás do espelho” e “Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano”) acrescenta e diz que “Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento”.

Após seu auge no mundo dos esportes, a palavra “equipe” passou a ser divulgada e utilizada no contexto empresarial.

Em uma equipe, o contato entre as pessoas tem o objetivo de gerar sinergia, que usualmente envolve os participantes na busca de objetivos/metas/resultados comuns e positivos à todos.

Todos sabem a importância e responsabilidade de suas funções, bem como, as atividades desempenhadas por outros, podendo substituí-lo em caso de necessidade. Na equipe o que agrega valor é o “resultado do conjunto”. Portanto, podemos observar que

saber trabalhar em equipe é tarefa difícil, lenta e progressiva que demanda esforço, paciência, persistência e tolerância.

Todo trabalho que necessita de espírito cooperativo, compartilhamento de informações, divisão de tarefas, e que esteja sujeita à derrotas e vitórias, exige de todo profissional uma compreensão significativa do comportamento humano e da interação entre as pessoas. Muitas vezes, equipes possuem objetivos claros, mas que geram dificuldades, conflitos, ambiente tenso e comunicação nebulosa ao longo do processo.

Um dos pilares para a obtenção de resultados organizacionais relevantes e concretos, é a definição de pessoas que possam liderar equipes, atentando para aspectos que formam o tripé: produtividade, qualidade e satisfação pessoal. Estes três requisitos estão interligados, sendo fonte de fomento em qualquer equipe que busque o êxito.

Desta forma, a figura do líder é de suma importância, cabendo à ele a tarefa de lapidar o ego dos componentes da equipe, bem como, obter resultados através destes.

Consenso e divergências são regras em uma equipe que busca a excelência, cabendo ao líder a decisão (voto de Minerva) de seguir ou não em frente, avaliando de forma imparcial as consequências desta.

Por isso a escolha do líder, é peça chave no quebra-cabeça organizacional, evitando a vinculação da escolha deste a limitados parâmetros tais como: tempo de casa, experiência, amizade com os colegas. Devido a complexidade e responsabilidade das atribuições, tornam-se características imprescindíveis aos líderes: aguçada capacidade interpessoal, equilíbrio quando sob pressão, bom senso na tomada de decisões, poder de influência(carisma), capacidade de ouvir, ser flexível, inspirar seus liderados.

Nas equipes com desempenho excelente, o interesse do coletivo está acima dos interesses particulares. Para que os resultados sejam constantes faz-se necessária a presença de empatia, cada membro da equipe se colocando no lugar do outro, agindo de modo flexível, principalmente em momentos de conflito, gerado inevitavelmente pela diversidade de ideias, formação e personalidade distintas. O conflito deve ser um gerador de crescimento, devendo o líder estar atento para situações que venham a extrapolar o nível de tensão normal aceitável.

Sabemos que a total falta de conflito é impossível em grupos ecléticos, e que o contrário também não é salutar. O mais importante é que todos os integrantes sejam “camaleões”, tendo a capacidade de adaptarem-se a movimentos constantes, tanto na presença ou ausência de situações extremas. Da mesma forma que os avanços técnicos tiveram uma evolução gigantesca nas últimas décadas, o mesmo se espera dos relacionamentos entre pessoas nas organizações.

Para tanto, os exemplos vislumbrados no mundo empresarial de disputa do poder, rixas e intolerâncias as mais diversas, devem ser suplantadas em favor do foco principal: Resultados. Pessoas e organizações vivem e sobrevivem em função dos resultados positivos alcançados. Esses resultados e tudo o que nos cerca, é criação de cada indivíduo, pois são pessoas que fazem os resultados acontecerem, gerando um ambiente cooperativo, em que todos possam crescer.

Por isso a capacidade de “aceitar o diferente”, é fundamental para o crescimento do conjunto, pois equipe sintonizada é aquela que convive com fraquezas e forças individuais de forma harmônica, sem fazer uso de julgamentos discriminatórios.

A comunicação aberta, torna-se ferramenta indispensável, tendo como objetivo a exclusão da sonegação de informações.

O melhor exemplo para demonstrarmos a força de uma verdadeira equipe são as formigas, cada qual em sua função, mas, instintivamente preocupadas com o bem comum. A união de todas, gera muita força, força esta, muita vezes maior do que sua capacidade individualizada.

O conceito de equipe, é superior às formas de gestão tradicionalmente utilizadas, mas, exige uma grande dose de esforço inicial, apoio incondicional e ininterrupto da cúpula organizacional e tempo para que o processo se solidifique.

Na Instituição Blue Center infusões, o trabalho em equipe é extremamente valorizado e funciona muito bem. Nunca foi registrado alguma divergência ou reclamação por parte dos colaboradores ou proprietários.

Por ter sido criada por 4 sócios, essa boa relação interpessoal se faz extremamente necessária.

A empresa trabalha com um sistema de meritocracia, ou seja, os colaboradores recebem uma comissão da venda de vacinas e uma bonificação por atingirem as metas. O ponto mais importante dessa gratificação, é que todos os funcionários recebem valores iguais, e não proporcional a venda que cada um realizou. Esse fator ajuda, e muito, no trabalho em equipe. Quanto mais os funcionários venderem, maior será a comissão de todos eles, tornando-se um incentivo coletivo para se ajudarem nessas vendas sem querer “monopolizar” a venda em somente um funcionário, descartando a disputa e a rivalidade.

3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE

Durante toda a minha vida ouvi que uma das melhores características para se ter é o trabalho em equipe. Isso vem desde a escola, passa pela faculdade e está presente em praticamente 100% das vagas de emprego anunciadas, além de estar em quase todos os “valores” definidos pelas empresas. Mas o que é trabalho em equipe?

Em uma busca na internet achamos algumas definições, mas a maioria delas nos dá o conceito de que trabalho em equipe é quando um grupo de pessoas fazem um esforço coletivo para alcançar um mesmo objetivo, por obrigação ou não.

Mas vamos entender melhor, trabalhar em grupo e trabalhar em equipe é a mesma coisa?

A resposta é NÃO. E por isso é tão difícil adquirir essa competência!

Um grupo de trabalho nada mais é do que a junção de várias pessoas para um objetivo. Podemos colocar 10 pessoas em uma sala, pedir que desenhem uma casa. Essas pessoas podem ou não chegar a esse objetivo, pode ser que saia mais de uma casa desenhada (pois uma parte do grupo não concordou com a outra parte sobre como deveria ser feita a casa), uma pessoa pode tomar a frente do grupo, desenhar a casa, pintar, assinar sua obra no canto da folha e quando fosse apresentar poderia falar de como foi difícil para ELA todo o processo, e como ELA superou os desafios.

Em uma equipe temos colaboração contínua para o atingimento do objetivo. Provavelmente teremos um trabalho mais distribuído e entregue com maior rapidez. A casa terá mais características inovadoras, pois várias ideias foram discutidas para a sua construção e, não importa quem for apresentar o trabalho, as citações serão sempre sobre as dificuldades encontradas por TODOS e como foi importante a contribuição de CADA UM.

Muitas vezes, nos enganamos. Mantemos um bom relacionamento com as pessoas, usamos algumas palavrinhas simpáticas e por isso ficamos com a impressão de

que somos ótimos em trabalho em equipe, mas secretamente não confiamos no trabalho de ninguém.

Vamos então às seis maiores dificuldades de REALMENTE se trabalhar em equipe:

Confiança: esse é o ponto mais difícil quando se fala em trabalho em equipe. Estamos falando que teremos um grupo de pessoas, tarefas serão distribuídas e você terá que confiar que o seu colega irá entregar um trabalho tão bom quanto se você mesmo o fizesse. E mais, você terá que inspirar confiança, para que eles tenham o mesmo sentimento em relação a você.

Confiar no trabalho e no envolvimento das pessoas é particularmente difícil para pessoas que são excepcionais em seu trabalho. É nesse momento que você precisa se desapegar de frases do tipo: “Se quer bem feito, faça você mesmo”.

Demonstrar que você acredita no trabalho das pessoas e mostrar o seu comprometimento fará com que você não só ganhe um espaço maior na equipe, como também dissemina o sentimento de que todos são responsáveis pelo resultado final. As vitórias ou as derrotas serão de todos.

Respeito: o respeito passa por muitos aspectos do trabalho em equipe. Pessoas diferentes desenvolvem trabalhos de maneiras diferentes, isso não quer dizer que o desenvolvimento está errado. Temos o infeliz hábito de acreditar que se algo não foi feito exatamente do jeito que achamos que deve, está errado.

Existem pessoas que são extremamente corporativas, gostam de ir para a empresa e se vestir formalmente, outros são mais casuais, preferem trabalhar de casa, outros trabalham melhor de madrugada, tem gente que nunca vai trabalhar num feriado, outros trabalham em todos... Entenda que as pessoas não são iguais a você e isso não é ruim, é enriquecedor.

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

Se você é mais experiente, cuidado! Você pode estar agindo como se soubesse tudo, sem enxergar o quanto o seu estagiário pode contribuir. E se você é gestor, cuidado duplo! A sua equipe deve trabalhar juntamente com você, você não é uma estrela acima de todos.

Ah, e sobre respeito, espero não ter que citar que pessoas que verdadeiramente trabalham em equipe respeitam opiniões de pessoas independente de gênero, raça, etc.

Comunicação: prenda a se comunicar. Parece batido, uma afirmação idiota, mas 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 infeliz atitude de interromper. Aprenda a escutar como um todo e entenda 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 é 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 área. Explore mais o seu vocabulário com pessoas que não compreendem esse linguajar.

Em momentos de conflito temos a tendência a agir de forma mais agressiva. Procure trabalhar isso.

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, quando trabalhamos para o nosso sucesso e para o sucesso do outro, saímos do status de grupo e passamos a ser uma equipe. Então, dê a sua contribuição.

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

Agora, se você foi um destaque e hoje está nos bastidores, a prática da humildade se tornará um exercício diário. Quem já entendeu o que é trabalho em equipe não se ressentirá por isso.

Feedback: uma equipe não nasce do dia para a noite. Erros acontecem, conflitos acontecem, as pessoas possuem egos a serem balanceados e opiniões a serem discutidas.

Aprenda 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 o que fizer sentido para ela.

Quando receber um feedback, escute, tenha empatia com quem fala, perceba o 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, já que, no dia a dia, são essas pessoas que interagem conosco.

As causas das dificuldades em se trabalhar em equipe dependem do contexto de cada realidade. Porém, há alguns fatores que são mais comuns e com muita frequência, são vistos problemas com raízes no individualismo. Além disso, indivíduos que têm baixa tolerância à frustração costumam não conseguir trabalhar em equipe.

Outra problemática bastante encontrada é a má gestão da empresa sob as relações interpessoais que ocorrem durante as atividades em equipe. Muitas organizações não entendem a importância de se manterem atentas aos comportamentos de seus membros e como as atitudes desses podem afetar toda a produtividade da empresa.

Individualismo: O individualismo é uma característica que tem crescido no mundo atual. Com o avanço da tecnologia e do urbanismo nas grandes cidades nos deparamos, várias vezes, sozinhos.

Muitas tarefas podem ser resolvidas de forma individual, apenas com a ajuda de um smartphone. Até o lazer tem se tornado mais solitário, atualmente, pode-se assistir a um filme em seu notebook pessoal e a imagem da família reunida em frente a televisão vai se tornando cada vez mais distante. Dessa forma, é natural que estejamos cada vez mais condicionados a não compartilhar nossas experiências e tenhamos mais conflitos em trabalhar em equipe. Essas dificuldades têm raízes na comunicação, na timidez, na baixa autoestima, na dificuldade de se envolver e de se posicionar em grupo.

Frustrações: O individualismo acaba gerando frustrações. Pois, certos desejos não são supridos e, como estamos acostumados a lidar com tudo individualmente, nos sentimos frustrados. Há quem não saiba lidar com o sentimento de impotência ao ver suas expectativas serem frustradas. Porém, é preciso lidar e aceitar a opinião dos demais, para que o trabalho em grupo aconteça.

Falta de atenção da empresa: Uma empresa que não se atenta para questões da gestão de Recursos Humanos (RH) pode ter problemas em relação ao trabalho em equipe. O setor de RH é responsável por utilizar habilidades e métodos com o objetivo de observar os comportamentos dos membros e gerenciá-los de forma positiva. Essa forma de gestão irá orientar os colaboradores e pensar em conjunto, sobre formas de potencializar seus talentos, alinhando-os com os objetivos da empresa. Esse setor também é responsável por propor soluções e por intervir quando necessário, caso haja dificuldades no trabalho em equipe, por exemplo.

O psicólogo organizacional também deve orientar os gestores da empresa sobre como lidar com seus funcionários.

A gestão de pessoas, em união com os líderes da empresa, pode realizar um planejamento prévio. Dessa forma, utilizando estratégias para gerar engajamento na equipe, conseqüentemente, gerando maior cooperação durante a realização de tarefas coletivas.

Sendo assim, o gestor também têm responsabilidades de promover um ambiente favorável ao trabalho em equipe. Ele deve conseguir delegar responsabilidades individualmente, de maneira organizada e bem comunicada para que não aconteça de apenas um realizar todas as tarefas

O gestor deve demonstrar reconhecimento quando os membros da equipe realizam acertos. Dessa forma, pode gerar motivação e desejo aos demais colaboradores, fazendo com que também desejam ser reconhecidos. Tal satisfação ocasiona mais produtividade e as bonificações podem auxiliar esse processo.

A honestidade, sinceridade e clareza, quando aliadas ao bom senso, são aliados importantes. Desse modo, não há rumores, fofocas e desconfianças. Os assuntos que envolvem diretamente a equipe, devem ser comunicados de forma clara diante de todos os membros.

Cada situação depende do contexto em que os membros estão inseridos. Entretanto, existem alguns passos práticos que podem auxiliar.

Respeito: É preciso ter respeito de diversas formas. Os colaboradores devem refletir sobre o senso de justiça, não é respeitoso deixar tudo para uma única pessoa resolver. Porém, essa situação às vezes demonstra dois lados da moeda, pois a pessoa que costuma executar tudo pode também não estar sabendo aceitar o trabalho feito de outra forma. Então, é preciso respeitar as experiências e habilidades dos demais, mesmo que esses tenham formas diferentes de realizar tarefas, é preciso aceitar as diversidades opinativas.

Planejamento: A organização é importante para que todos tenham consciência de quais são suas tarefas dentro do trabalho em grupo. É necessário que todos saibam qual o objetivo da tarefa que estão cumprindo.

Comunicação não-violenta e eficaz: É recomendável buscar informações sobre a atividade antes que ela aconteça, assim evita-se achismos durante a sua execução. Os diálogos devem ser positivos, sem ironias ou palavras depreciativas, pois essas não acarretam resultados produtivos. Os desentendimentos não são ruins se focados nos problemas e nas soluções deles, sem se tornarem pessoais. Debates, quando feitos de forma madura geram ações construtivas.

Participação: Alguns colaboradores têm dificuldades em se posicionar nas tarefas em equipe, devido a timidez ou baixa autoestima em relação às suas capacidades. Não deixe o medo tomar conta de você, fale de maneira calma e se posicione. Porém, a estagnação de alguns funcionários também pode ter raízes no comodismo, nesse caso, cabe ao RH ou ao gestor cobrar envolvimento.

Saber ouvir: Cada pessoa é única e tem formas diferentes de pensar e agir. Por isso, é preciso ter em mente que nem sempre suas sugestões serão as melhores diante dos contextos. Ouça o que os outros têm a dizer e respeite suas respectivas opiniões.

Não faça fofoca: A fofoca é um grande problema durante um trabalho em equipe. Comentar sobre o outro “pelas costas”, pode ser bastante prejudicial para a

autoestima de determinado funcionário e gerará uma sensação de desconfiança dentro do grupo.

Não deixe conflitos pendentes: A melhor forma de resolver um problema é dialogando com os envolvidos. Conflitos quando guardados em silêncio podem acarretar em mágoas e baixa autoestima, como resultado, o grupo não trabalhará de forma engajada. Quando necessário solicite ajuda do setor de RH.

Na empresa estudada, por se tratar de uma empresa relativamente nova, ainda não foram observados conflitos entre os colaboradores.

O Gestor relatou que procura sempre manter um canal aberto de comunicação, utilizado para críticas construtivas e elogios, procurando respeitar a questão discutida e opiniões colocadas em pauta. Se faz sempre necessário ressaltar as qualidades dos colaboradores, para se sentirem motivados a continuar a darem seu melhor. Quando eles se sentem uma equipe, uma família que está caminhando para o mesmo lugar, fica mais fácil implementar esse sentimento de coletividade.

3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

Quando falamos em comunicação, precisamos entender do que se trata e quais são os tipos diferentes que podemos utilizar para nos comunicarmos.

A comunicação se divide em 2 tipos: comunicação não verbal e comunicação verbal.

A comunicação não verbal se refere àquela que ocorre por meio de gestos, sinais, códigos sonoros, expressões faciais ou corporais, imagens ou outros códigos representativos.

Essa comunicação pode ser utilizada de forma isolada, a exemplo dos sinais de trânsito, da mímica ou da linguagem de Libras, linguagem de sinais para deficientes auditivos.

Nesse tipo englobamos: comunicação por olhar; comunicação por mímica; comunicação por gesto; e comunicação por postura.

A comunicação verbal abrange a comunicação oral e a comunicação escrita.

A comunicação oral acontece de forma presencial, ou seja, nela emissor e receptor estão presentes (exceto o caso da televisão, do rádio e das mensagens gravadas).

Essa, também, é um instrumento necessário para quem deseja conquistar amigos, uma vez que possibilita a interação social.

Para saber como transmitir uma mensagem de forma correta, segue algumas dicas:

- Não tenha medo de falar;
- Fale com naturalidade;

- Contorne situações difíceis e inesperadas;
- Planeje uma imagem simpática e confiante;
- Converse com desenvoltura;
- Se necessário, responda perguntas com segurança;
- Não gesticule em excesso.

Além dos tipos de comunicação citadas acima, temos a comunicação assertiva.

A capacidade de ser assertivo é uma das grandes ferramentas para conquistar amizades nos diversos níveis de relacionamento interpessoal. Ser assertivo é comunicar-se adequadamente de maneira direta, aberta, sincera, objetiva e efetiva sem provocar constrangimentos em outras pessoas.

A assertividade é definida como auto expressão da qual o indivíduo manifesta o que sente e pensa, defendendo seus direitos humanos básicos sem desprezar os direitos básicos dos outros.

Na comunicação humana, o comportamento não assertivo e agressivo, raramente, ajuda as pessoas a alcançarem seus objetivos ou a traduzirem seus sentimentos e necessidades.

A postura assertiva é a habilidade de dar respostas assertivas e honestas, que sejam adequadas à cultura, à situação e às outras pessoas envolvidas.

Ser assertivo é apostar na mudança de comportamento para melhorar e se adaptar a todos os tipos de personalidade.

Ter comportamento assertivo é ser:

- Ativo;
- Direto;
- Honesto;

- Transparente;
- Transmitir respeito pelos outros.

3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA

Atualmente, temos excelentes ferramentas para nos auxiliar a corrigir erros, usar soluções gráficas e, principalmente, economizar tempo no envio e recepção das mensagens.

Por outro lado, escrever também pode ser algo complexo. Equipes cada vez mais enxutas, excesso de tarefas a realizar, grande volume de informações desafiam nosso cotidiano e nos levam a ter pouco tempo para planejar e elaborar os textos como provavelmente gostaríamos de fazer.

Com isso, existem algumas dicas para auxiliar na melhora da comunicação escrita no ambiente corporativo, sendo elas:

- Escrever não é falar: o primeiro ponto que devemos observar é que há muitas informações a serem passadas e devemos separar as essenciais das desnecessárias, antes de iniciar qualquer processo de comunicação. Outro ponto é perceber que as pessoas são diferentes, têm culturas, percepções e imagens distintas, mas precisam construir algo comum.

Ao convocar um grupo para uma reunião, por exemplo, o redator deve se lembrar de todas as informações necessárias para que cada leitor participe da reunião no dia e hora marcados. Se, após enviar a mensagem, o redator precisar confirmar informações, esclarecer o que escreveu ou acrescentar detalhes pelo telefone, significará que a comunicação não foi eficaz.

A comunicação nas empresas tem papel integrador e viabilizar a tomada de decisões, ações e processos diretamente relacionados à imagem, reputação e clima organizacional, questões fundamentais para que se atinjam os resultados esperados.

O processo de comunicação pode realizar-se pela linguagem oral ou escrita e, embora a língua seja a mesma, a expressão escrita difere da oral – falar é diferente de

escrever, pois os recursos de um são diferentes dos do outro. Devemos analisar a linguagem oral como algo que serve de suporte à escrita.

A língua falada pressupõe contato direto entre as pessoas, onde o vocabulário é mais restrito, mas está em constante renovação. Se o orador não usar recursos que garantam empatia com a audiência na emissão, pode ser que a comunicação não aconteça, mesmo que haja planejamento e preparação para o discurso.

Na linguagem escrita, o contato é indireto entre os interlocutores. As estruturas e o vocabulário são mais apurados e mais conservadores. Também há alguns desafios e um deles é que escrevemos muito atualmente e, algumas vezes, optamos pela escrita quando outra forma de comunicação seria a melhor opção.

Comunicar-se de forma eficaz é promover a troca e/ou encontro. É saber influenciar as pessoas sabendo ouvi-las. É ser claro e manter-se no foco, saber claramente o que se espera de cada reunião, e-mail, contato telefônico, recado, aviso no mural. Escolher a melhor forma de transmitir a informação é um dos primeiros passos para ser eficaz na comunicação.

- Seja profissional e cordial: um texto corporativo deve ser focado apenas em assuntos relacionados à empresa. Não há espaço para assuntos pessoais, brincadeiras e piadas, mas isso não quer dizer que essa comunicação deva ser pesada ou arrogante. Ser objetivo, e tratar diretamente dos assuntos importantes ao negócio e às relações de trabalho, mostra respeito com o leitor e evita constrangimentos.

Precisa pedir um favor? Vai cobrar um devedor? Está bravo? Precisa fazer uma reclamação? Seja educado sempre! Comunique-se com firmeza, assertividade, declare exatamente o que precisa ser dito, mas seja educado em qualquer circunstância. Inicie um documento com cordialidade, use palavras como “por favor” e “obrigado”, assuma e assine tudo o que escrever.

Primeira pessoa, sempre: escreva na primeira pessoa do singular ou do plural. Evite expressões que despessoalizam a comunicação como: recomenda-se, o departamento recomenda, é recomendável. Além disso, evite mudar de abordagem no

meio do texto; se começar com recomendamos, continue com essa forma de linguagem até o fim do texto.

- Fale a linguagem do leitor: um bom texto deve ser escrito para o outro, o leitor, que precisa ter respeitados seu repertório, necessidades de informação e de direcionamento. No entanto, é preciso cautela, pois podemos ter leitores diferentes. As pessoas são únicas e têm necessidades diferentes de informação, detalhamento e explicações. Além disso, recebem e entendem as informações seguindo seu jeito de pensar e suas expectativas. Para definir qual é o perfil do seu leitor, faça a si mesmo as seguintes perguntas:

- Quem vai liderar a ação?
- Quem vai agir?
- Quem vai utilizar as informações?
- Quem precisa conhecer a situação?
- Quem será mencionado?
- Quem deve ser consultado?

Nunca distraia, confunda ou ofenda seus leitores. Excesso de informação pode distrair e alguns aspectos podem confundi-los, como: cores, datas, horas, símbolos, medidas, nomes incorretos e excesso de números.

Ofensas são mais subjetivas – um pedido fora de contexto, cópias desnecessárias e tantas outras situações podem estremecer relacionamentos com pares, clientes, fornecedores. Além disso, as pessoas não buscam informações da mesma forma; algumas as querem para tomar decisão (decisoras), para elas o tempo da informação é já, agora. Há outras que são analíticas (introspectivas), precisam da informação, mas precisam também de tempo para digeri-las, o tempo delas é o depois. Há, ainda, quem

precise de suporte e aceitação social para captar a mensagem (sociáveis) e outras pessoas que sentem que a informação só é confiável se houver detalhes (detalhistas).

-Regras de etiqueta: o e-mail é um documento empresarial como qualquer outro. Apesar da rapidez em enviar/receber a mensagem e da proximidade que há com o leitor, ele deve seguir as mesmas regras de educação e profissionalismo que regem as relações nos negócios. Nesse contexto, as principais regras de etiqueta são:

- Escrever com tato e evitar excesso de letras maiúsculas e minúsculas;
- Usar cumprimento inicial e assinar as mensagens;
- Revisar a mensagem para que não haja erros gramaticais;
- Evitar enviar mensagens com cópia para todos. É preciso ter cuidado com o endereço de e-mail das outras pessoas;
- Não ofender, distrair ou confundir o leitor.

3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL

Talvez uma das coisas mais importantes que o ser humano tem para ser relacionar com as pessoas e que as empresas mais valorizam em um profissional, além de sua formação e experiência, é a comunicação. Saber se comunicar seja com quem for e em qualquer lugar contribui para um bom desenvolvimento pessoal e para uma boa formação profissional.

Mais do que isso, é poder se expressar através das palavras e da escrita, fazendo com que as pessoas compreendam a mensagem que está sendo transmitida. Sendo assim, no caso da linguagem escrita e oral, a comunicação ocorre com a decodificação da mensagem transmitida pelo emissor ou locutor da mensagem e conforme a variedade linguística empregada para se comunicar, o receptor ou interlocutor entenderá ou não a mensagem transmitida.

É importante saber se comunicar com diferentes públicos seja dentro da empresa ou fora dela, como a família e os amigos. Nas empresas, no caso da apresentação de um projeto, por exemplo, a clareza e objetividade na comunicação são fundamentais quando se deseja prender a atenção das pessoas sem cansá-las e nem deixar que elas saiam antes mesmo de terminar de falar.

Vale salientar que falar muito não é falar bem, mas falar bem também não significa falar pouco, mas o suficiente para expor as ideias e ser compreendido. As pessoas também devem ter atenção quando escrevem, para não se deterem a informações desnecessárias durante o desenvolvimento de um assunto para que não haja distorção da informação e nem a ausência de atenção no foco principal do assunto.

Quanto mais conhecemos a natureza daquilo que se quer abordar, mais fácil fica de transmitir as ideias que se deseja passar àquele que lê sobre o assunto.

O ser humano carrega dentro de si a necessidade de comunicar-se, uma vez que se trata de um ser que não nasceu para viver sozinho, mas que vive em grupos e comunidades, conversando e interagindo, aprendendo e adquirindo conhecimento e sabedoria.

A comunicação pode causar grandes efeitos na vida de uma pessoa, pois através dela é possível conseguir um bom emprego, uma promoção para o cargo desejado, ter uma boa produtividade na empresa, construir relacionamentos duradouros com as pessoas, e, além de tudo, uma grande satisfação pessoal e realização profissional.

Mas tão necessário quanto saber se comunicar é saber ouvir, retribuir com a devida atenção para quem está falando e interpretar a mensagem transmitida.

Uma ferramenta bastante importante e muito utilizada pelas empresas é o feedback. Através dele o profissional pode saber como anda a sua conduta na empresa, se o seu modelo de gestão está trazendo resultados, bem como o índice de aprovação que ele tem pela sua equipe ou como está o desempenho deles. O feedback pode ser aplicado ou dado não só nas empresas, mas em qualquer lugar e situação, pois ter o retorno do que se faz, independente que seja positivo ou negativo é importante para o amadurecimento pessoal e profissional da pessoa. Se o retorno for positivo, deve procurar melhorá-lo continuamente, mas se for negativo deve procurar se possível, revertê-lo.

Na realidade, o feedback é uma ferramenta que serve entre outras coisas, tanto para corrigir um comportamento quanto para orientar a fazer melhor o que já se fazia bem. É geralmente dirigido para comportamentos que possam ser mudados e deve ser dado de forma espontânea e diretamente a própria pessoa, conforme a orientação, advertência ou qualquer assunto correlato que se deseje conversar.

Mas o feedback também não é algo assim tão fácil de ser posto em prática, isso porque quem recebe um feedback nem sempre consegue aceitá-lo com naturalidade e nem consegue vê-lo como algo importante na avaliação pessoal que tem como objetivo

corrigir ou melhorar aquilo que se estava sendo feito ou a maneira como estava sendo feita determinada tarefa ou se for o caso, quando se tratar de atitudes e comportamentos, por exemplo.

Para algumas pessoas, é difícil aceitar suas dificuldades e expô-las aos outros, muitas vezes por temer o que os outros vão dizer e por não ter conseguido dar o seu melhor. Já para quem aplica o feedback, o processo não é muito diferente, pois alguns temem em dá-lo e serem mal interpretados ou com medo da reação de quem o recebeu, nunca se sabe em que estado emocional se encontra o indivíduo e tão pouco seus problemas pessoais, que podem afetá-lo de diferentes maneiras, como no seu rendimento na empresa e nos suas atividades e relacionamentos fora dela.

Ao se tratar de negócios, a comunicação exerce um papel fundamental nessas horas, pois é a chave que pode abrir as portas para novas oportunidades. Uma apresentação por slides bem feita por meio de tópicos devidamente selecionados, por exemplo, torna a explanação do assunto menos exaustiva e mais produtiva, uma vez que o assunto resumido permite uma interação maior com as pessoas; como também saber de que forma pedir aquele aumento tão esperado ou a promoção para um cargo do qual já se vinha planejando há bastante tempo.

Outra forma de se comunicar é através da persuasão. Alguns têm uma habilidade muito grande em influenciar os outros com uma boa conversa, mas é preciso ter cuidado para não extrapolar com as palavras, pois ao invés de encantar as pessoas pode acabar desencantando-as.

Em se tratando de ler e escrever bem, cultivar o hábito da leitura ajuda a compreender melhor diversos tipos de assuntos e facilita na comunicação oral e escrita, pois vai se adquirindo discernimento para discorrer melhor com as palavras. Quando entendemos melhor as pessoas, os conflitos diminuem e os relacionamentos crescem.

Não se trata de usar palavras difíceis e complicadas num discurso ou em um texto qualquer sem nem ao menos saber ao certo o seu significado, e, se corresponde ou

não ao contexto onde se pretende empregá-las, depende de como quem escreve deseja ser entendido por aqueles que vão ler sobre o assunto ou discernir sobre o discurso, mas o bom mesmo é usar uma linguagem simples e de fácil acesso ao entendimento das pessoas.

4. CONCLUSÃO

Escrever é um ato quase pessoal. Utilizamos nosso vocabulário e nossas ideias para transmitir alguma informação e algumas vezes tornamos nossa escrita pouco eficaz, difícil de ser compreendida pelo nosso leitor. No ambiente corporativo o desafio é ainda maior. O tempo é curto para tantos e-mails, mensagens e relatórios.

É dever de quem está se comunicando assegurar que sua mensagem será compreendida de forma clara e objetiva. Mas, porque isso é tão importante para as organizações? Quais os prejuízos que uma comunicação pouco eficiente podem causar para as empresas?

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 comportamentos, 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, 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.

Além de uma boa comunicação, outro fator importante nas organizações como um todo, é o trabalho em equipe. A interação positiva entre os colaboradores de uma instituição se faz extremamente necessária para o sucesso do objetivo a ser alcançado.

Muitas empresas encontram dificuldades na hora de implantar o conceito de trabalho em equipe entre os colaboradores, normalmente por julgarem ser um processo rápido e com resultados imediatos. No entanto, por mais importante que seja, a implantação do trabalho em equipe leva tempo e requer mudanças na cultura organizacional, ou seja, no modo que a empresa interage com seus funcionários.

O trabalho em equipe é a prática de integrar o trabalho dos membros de uma equipe de forma a tornar a execução das tarefas mais simples e ágil, gerando um resultado melhor.

Assim, trabalho em equipe não é apenas um grupo de pessoas que trabalham juntas, e sim o hábito de prezar pela convivência amigável entre os colaboradores e pelo trabalho colaborativo, em busca da melhoria do ambiente de trabalho e do desempenho da empresa.

Planejar cada etapa do trabalho de uma equipe simplifica sua execução e evita o surgimento de conflitos, já que fica definido quais membros vão executar tal etapa, quanto tempo ela deve durar e como a entrega final deve ser. Com isso, a equipe consegue trabalhar aproveitando melhor seu tempo, e conseguindo focar em outras funções, além da relação entre colaboradores.

Com todos esses conceitos, pudemos identificar que o trabalho em equipe na empresa estudada, Blue Center Infusões, funciona. Há uma ótima comunicação, planejamentos, reuniões semanais e feedbacks, tanto dos gestores quanto dos colaboradores.

Todo final de expediente eles utilizam um aplicativo de mensagens (WhatsApp) para exporem um pequeno relatório dos acontecimentos mais importantes e relevantes do dia, deixando assim as situações cotidianas menos passíveis de erros e esquecimentos.

Reuniões mensais também acontecem, com o intuito de deixar tudo sempre muito bem alinhado e para sanar a maior quantidade possível de dúvidas.

Por se tratar de uma empresa que lida com a saúde de seus clientes/pacientes, eles são muito cautelosos nessa questão de boa comunicação. Um erro pode ser extremamente prejudicial a outrem. Com isso, o conceito de boa comunicação, trabalho em equipe e organização cotidiana procuram ser cada vez mais bem empregados e aplicados nessa Instituição.

REFERÊNCIAS

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

Definição de equipe. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/estetica/definicao-de-equipe/16622>>. Acesso em: 08/06/2020.

AGUIAR, Patricia Bonfim de. As 6 Maiores Dificuldades de Realmente se Trabalhar em Equipe. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/6-maiores-dificuldades-de-realmente-se-trabalhar-em-bonfim-de-aguiar/?originalSubdomain=pt>>. Acesso em: 10/06/2020.

HOLL, Isabela. Dificuldades no trabalho em equipe: 7 dicas para solucionar conflitos. Disponível em: <<https://caetreinamentos.com.br/blog/gestao-empresarial/dificuldades-no-trabalho-em-equipe/>>. Acesso em: 16/06/2020.

CHIVALSKI, Vivien. Comunicação escrita eficaz nas empresas. Disponível em: <<https://opiniaorh.com/2013/12/16/comunicacao-escrita-eficaz-nas-empresas/>>. Acesso em: 17/06/2020.

PEREIRA, Ertha. Os efeitos da comunicação oral e escrita na vida das pessoas. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/os-efeitos-da-comunicacao-oral-e-escrita-na-vida-das-pessoas>>. Acesso em: 17/06/2020.

CINTRA, Andre. O que é comunicação organizacional. Disponível em: <<https://www.postdigital.cc/blog/artigo/o-que-e-comunicacao-organizacional>>. Acesso em: 17/06/2020.

COACHING, Instituto Brasileiro. A importância da comunicação eficaz nas corporações. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/>>. Acesso em: 17/06/2020.

ESPINHA, Gilberto Gil. 7 passos fundamentais para o trabalho em equipe nas organizações. Disponível em: <<https://artia.com/blog/trabalho-em-equipe-passos-fundamentais/>>. Acesso em: 17/06/2020.

ANEXOS