



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

<ADMINISTRAÇÃO>

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

<BB Turismo>

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

<ADMINISTRAÇÃO>

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

<BB Turismo>

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - PROFa.
LEONOR CRISTINA BUENO

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO - PROFa. JULIANA MARQUES
BORSARI

ESTUDANTES:

José Augusto Grassi, RA 101201910025

Felipe Marcondes Paoletti, RA 1012020100606

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	5
3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE	7
3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE	8
3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO	9
3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA	10
3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL	11
4. CONCLUSÃO	12
REFERÊNCIAS	13
ANEXOS	14

1. INTRODUÇÃO

Neste Projeto Integrado estaremos realizando uma análise sobre a empresa BB Turismo, uma empresa subsidiária do Banco do Brasil, fundada em 1982, hoje em Liquidação.

A análise será realizada tendo como bibliografia o artigo de Marcelo BEDANI, com o tema, Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo.

BEDANI, utilizou questionários (Anexo 1), em escala do tipo “Likert de 6 pontos. Os funcionários expressaram suas opiniões, registrando as percepções, favoráveis ou não, das condições do ambiente organizacional” (BEDANI, 2006, p. 7) numa escala de 1 (não interessante) a 6 (interessante), para avaliar a Dimensão Psicossocial, ou seja, sentimentos e atitudes do funcionário com relação às pessoas, ao trabalho e à própria Organização.

Entenderemos sobre a Dimensão Organizacional, sob ótica de Carga de Trabalho, Condições e Clareza Organizacional, além de discutirmos os conceitos de Comportamento Humano e a Comunicação e Expressão nas organizações.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A BB Turismo – Viagens e Turismo LTDA, foi fundada em 1982, sendo subsidiária do Banco do Brasil S/A,

tendo por missão apoiar a ação desempenhada pelo Estado, na busca do desenvolvimento econômico, cultural e social, por meio da atividade de turismo. Além de ser a agência de viagens oficial do Banco do Brasil, a BB Turismo atende normalmente ao mercado turístico como qualquer outra agência estabelecida no país. Com pouco mais de 20 anos de existência a empresa é uma das maiores agências de viagens do país, destacando-se internacionalmente, de acordo com o ranking da IATA – Associação Internacional de Transporte Aéreo, como a terceira maior agência da América Latina em volume de vendas no ano de 2001. A matriz da empresa se localiza em Brasília (DF), possuindo filiais (lojas de atendimento) nas cidades de: Belo Horizonte, Brasília, Campo Grande, Curitiba, Fortaleza, Florianópolis, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo (local onde também se encontra a Operadora de Turismo), mantém, ainda, Salas Vip, vinculadas às filiais, que prestam atendimento personalizado aos seus clientes nos aeroportos mais movimentados do país. (BEDANI, 2006, p. 5)

Hoje a empresa passa pelo processo de Liquidação. Segundo a Lei das S.A. – Lei nº 6.404, de 1976, arts. 208 a 218, o Código Civil – Lei nº 10.406, de 2002, arts. 51, 1.102 a 1.112, e PN CST nº 191, de 1972, a liquidação da pessoa jurídica é o conjunto de atos (preparatórios da extinção) destinados a realizar o ativo, pagar o passivo e destinar o saldo que houver (líquido), respectivamente, ao titular ou, mediante partilha, aos componentes da sociedade, na

forma da lei, do estatuto ou do contrato social, ela pode ser voluntária (amigável) ou forçada (judicial). A liquidação corresponde ao período que antecede a extinção da pessoa jurídica, após ocorrida a causa que deu origem à sua dissolução, fase em que ficam suspensas todas as negociações que vinham sendo mantidas como atividade normal, continuando apenas as já iniciadas para serem ultimadas.

3. PROJETO INTEGRADO

Neste Capítulo apresentaremos os conceitos de Comportamento Humano Nas Organizações e Comunicação e Expressão nas Organizações, fazendo uma referência com a BB Turismo.

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Muitos motivos compõe o sistema de comportamento organizacional e sua cultura, assim como é demonstrado em nosso módulo de estudo - *(em anexo neste Projeto Integrado)*, os principais pilares desta construção são a missão, visão, metas e tudo que uma organização define e se propõe a atingir. O clima, como é chamado, se trata do ambiente onde é compartilhado o espaço por pessoas na organização, mais um dos pilares que contribuem para um trabalho harmonioso e pode auxiliar para um trabalho de forma integrada.

O Comportamento Humano nas Organizações possibilita entender como a Missão da Empresa é assumida, e como as equipes de trabalho são engajadas com o direcionamento da Empresa. Por esse motivo ele está ligado intimamente com o Clima Organizacional, sendo de fato bom, o Comportamento também será.

Segundo BEDANI (2006, p. 4), o termo clima organizacional é uma poderosa ferramenta para o estudo do comportamento humano (individual e coletivo) nas organizações. Observa-se que os diversos

aspectos (objetivos e subjetivos) presentes no ambiente de trabalho, também, são passíveis de respostas diferenciadas, pois, se sustentam em percepções pessoais. Assim o clima pode ser entendido como: um fenômeno organizacional dinâmico e complexo, construído a partir da interação de diversas variáveis organizacionais e pessoais.

O grande desafio das organizações é gerir esse clima, ou seja, possibilitar que todas as percepções criadas pelos funcionários se convergem nos objetivos e missão criadas pela empresa. Segundo BEDANI (2006, p. 5 apud ALTMANN, 2000, p. 64), as empresas que implementam programas de monitoração do clima organizacional, estão adotando uma importante ferramenta gerencial que adequadamente administrada pode oferecer os seguintes benefícios: maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho; a pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas; oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações; e pró-atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e ou do ambiente de trabalho.

Com o gerenciamento do clima organizacional é mais fácil entender o Comportamento Humano nas Organizações, assim

“o clima fornece indicadores sobre diversas variáveis que permitem uma visão geral da organização; e, caracterizando-se por ser relativamente maleável, admite ações de intervenção para melhoria das condições (subjetivas e objetivas) do ambiente de trabalho, assim, constitui-se em importante ferramenta a ser considerada no gerenciamento de pessoas e desenvolvimento das organizações.” (BEDANI, 2006, p. 5)

O Comportamento na pesquisa de BEDANI (2006), foi mensurada pela Dimensão Psicossocial, sentimentos e atitudes do

funcionário com relação às pessoas, ao trabalho e à própria Organização, esta dimensão é composta por 4 fatores: *Estilo de Gerência*; *Comprometimento Organizacional*; *Trabalho em Equipe*; e *Reconhecimento*.

3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE

Uma boa participação de equipe, cooperação entre times é fundamental dentro de uma organização, dentre as estratégias para um bom clima na empresa a contratação de uma pessoa que esteja alinhada com o propósito da empresa e tudo que foi desenvolvido neste projeto mostra o quão benéfico é para a contratante e o contratado, mantendo a produtividade alta, comunicação alinhada e o clima agradável proporcionando um bom ambiente de trabalho, umas das formas de se medir e saber de fato como está o clima e o trabalho entre as equipes será apresentada abaixo.

No trabalho de pesquisa desenvolvido por BEDANI (2006), possibilitou o entendimento do Comportamento Humano e o Trabalho em Equipe a partir da análise, é possível depreender que na percepção dos respondentes, a qualidade do clima organizacional na BB Turismo é satisfatória. “ Os funcionários identificam-se e são muito comprometidos com a empresa e envolvidos com o trabalho. As condições físicas do ambiente de trabalho são apropriadas, os instrumentos e equipamentos disponíveis fornecem o suporte adequado para a realização das tarefas.” (BEDANI, 2006, p. 7),

BEDANI, realizou uma pesquisa utilizando como metodologia uma entrevista com questionários aos funcionários de diversas unidades da BB Turismo. O formato das respostas dos questionários é Likert, sendo 1 (não interessante) até 6 (interessante), utilizando a média de 3 pontos, tendo como resultados bons acima dela.

Segundo BEDANI (2006, p. 8) dentre as unidades da empresa, a

matriz destaca-se por apresentar médias acima de 4,00 nos fatores de clima avaliados. Isso se deu tal pela proximidade dos funcionários com os membros da diretoria da empresa e pela natureza do trabalho realizado, focado em desenvolvimento, assessoramento, planejamento e controle, distinto do trabalho mais operacional que é realizado nas filiais.

Conclui então que diante destes resultados “é possível afirmar que os aspectos subjetivos do ambiente de trabalho, tais como, o relacionamento interpessoal, o envolvimento com o trabalho, a identificação com a empresa, o sentimento de amizade, pertencimento e valorização pelo grupo e superiores, são elementos determinantes na formação do clima organizacional.” (BEDANI, 2006, p. 8)

3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE

Estamos utilizando a pesquisa de BEDANI (2006), e os resultados colhidos sugerem que na percepção dos funcionários, a retribuição oferecida pela organização, em contrapartida ao desempenho e contribuições prestadas, não estaria atendendo de forma plena aos anseios do corpo funcional. “Os funcionários não se sentiriam, suficientemente reconhecidos e valorizados no ambiente de trabalho.” (BEDANI, 2006, p. 9).

De fato é comum que os gestores não consigam agradar 100% dos funcionários, pelo motivo de tratar em grupos e não de forma individual. Porém é de suma importância a transparência e a conversa individual afim de criar um laço de confiança e esse gestor tornar líder, assim ele conseguirá não agradar todos, mas que todos respeitam sua opinião. Assim deve ser feito comunicando e se

expressando de maneira correta, utilizando os canais e métodos de comunicação adequados para cada situação.

A valorização do trabalho, bem como a comunicação das ferramentas de motivação são importantes para possibilitar o reconhecimento.

O domínio da liderança em ferramentas que possibilitam mapear o perfil de seus colaboradores, faz toda diferença para o trabalho em equipe. Cada pessoa dentro de sua vida possui prioridades e valores diferentes, o que muitas vezes causam conflitos e dificuldades ao trabalho em conjunto, um líder que saiba resolver conflitos através do feedback, lidando com cada pessoa através de seu perfil e sabendo quais são os principais valores da sua equipe, consegue articular e solucionar quaisquer intervenções entre sua equipe.

3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

Toda comunicação deve ser expressa de maneira clara, transparente com seus canais padronizados de forma a não perder e não ter ruído nas informações, bem como não dificultar o entendimento dos funcionários, tanto para questões rotineiras, quanto aqueles voltados para a Tomada de Decisão em Estratégias.

A Comunicação na pesquisa de BEDANI (2006), foi mensurada pela Dimensão Organizacional, relativa às condições propiciadas pela Empresa para o desempenho do papel ocupacional, à clareza organizacional e padrão de desempenho e à recompensa e volume de trabalho, esta dimensão é composta por 3 fatores; *Carga de Trabalho; Condições de Trabalho; e Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho.*

3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA

No trabalho de pesquisa de BEDANI (2006), os resultados observados, permitem inferir que o corpo gerencial relaciona-se de maneira favorável com os subordinados, existindo, ainda, nas equipes de trabalho um sentimento de cooperação e amizade entre as pessoas na consecução dos objetivos organizacionais.

Em meio à diversas ferramentas de comunicação escrita em ambientes corporativos, aplicativos de mensagens instantâneas contribuem para a comunicação de uma equipe ou alinhamento de processo. A diversificação destas plataformas não contribuem para uma eficácia na comunicação, possuir uma plataforma para ser utilizada desta forma com todas informações concentradas e direcionadas permite uma maior atenção do colaborador.

A linguagem que é utilizada neste tipo de comunicação precisa ser de forma simples, clara e objetiva, não permitindo ambiguidade em suas palavras e garantido que a interpretação do leitor irá ser a adequada para o momento, erros de ortografia acabam perdendo o foco da mensagem.

Assim como feedback sobre o comportamento dentro de uma organização, o feedback dever ser um constante hábito, incluindo sobre as mensagens escritas dentro de uma organização, garantindo o entendimento do assunto e assertividade, permitindo também saber qual melhor forma de comunicação, seja escrita ou oral.

3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL

Uma comunicação eficaz é quando o que falamos é sempre compreendido pelo interlocutor. Ela precisa eliminar ruídos, impedir desentendimentos e acabar com a frustração de uma mensagem transmitida pela metade ou de maneira errada. Sendo uma mensagem clara, objetiva e que possa ser garantido o entendimento por todos .

A comunicação formal é a comunicação encaminhada através dos canais de comunicação existentes da empresa, é derivada normalmente pelos cargos de liderança. A mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais formalmente estabelecidos pela empresa na sua estrutura organizacional. É basicamente a comunicação veiculada pela estrutura formal da empresa, sendo quase toda feita por escrito e devidamente documentada através de correspondências ou formulários.

Já a comunicação informal, é aquela desenvolvida espontaneamente através da estrutura informal e fora dos canais de comunicação estabelecidos pela organização, sendo todo tipo de relação social entre os colaboradores. Geralmente, a comunicação informal veicula mensagens que facilitam conseguir mais rapidamente mensurar opiniões e insatisfações dos colaboradores.

No trabalho de pesquisa de BEDANI (2006), os canais internos de comunicação, supostamente, estariam se mostrando incapazes de informar às pessoas acerca dos objetivos organizacionais e do desempenho individual esperado pela organização.

4. CONCLUSÃO

Conclui-se também que a empresa pesquisada por meio da pesquisa bibliográfica realizada no trabalho de BEDANI (2006), podemos observar que a BB Turismo foi na época (2006), uma empresa comprometida com o Comportamento Humano na Organização, sabendo muito bem administrar os processos internos e conduzindo uma equipe engajada com o Objetivo tratado pela empresa, porém houve problemas na comunicação e expressão diante as diferenças regionais e distanciamento, tentando oferecer a mesma padronização para culturas diferentes, interferindo no clima empresarial e comprometendo com os resultados da organização.

Uma empresa é formada por pessoas que possuem diferentes competências e valores, o comportamento pode variar de acordo com sua cultura, fazer uma gestão através dos valores é a garantia de que cada colaborador irá ser atendido em suas necessidades, contribuindo com o clima e um maior desempenho de resultados. A assertividade da comunicação entre cada tipo de equipe é de responsabilidade dos líderes, garantindo eficácia em suas falas e comunicados, podendo assim chegar em um resultado.

REFERÊNCIAS

BEDANI, Marcelo. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicol. Am. Lat.**, México , n. 7, ago. 2006 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 02 jun. 2020.

Gomes, V. D., Cardoso, I.C.D., & Dias, S. A. V. (s.d). O poder da comunicação informal - “O Boato” (documento online) Administradores - O Portal da Administração. Acedido em 07 de Junho de 2009, em: http://www.administradores.com.br/producao_academica/o_poder_da_comunicacao_informal_o_boato/1281/download/

Watanabe, C. (2009, 19 de Setembro). Comunicação Formal e Informal. (texto colocado no Blog rpjr.blogspot.com) enviado para <http://rpjr.blogspot.com/2009/09/comunicacao-formal-e-informal.html>. Acedido em 26 de Outubro de 2009.

ANEXOS

Fator Estilo de Gerência

04. Meu chefe toma decisões importantes com a opinião da equipe.
08. Meu chefe dispensa tratamento igual a todos que estão sob sua liderança.
11. No meu local de trabalho é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos
15. A clareza é uma constante nas atitudes do meu chefe.
17. Meu chefe sempre comunica aos subordinados o que ocorre no local de trabalho.
18. O sentimento de cooperação é muito estimulado pelo meu chefe.
20. Meu chefe faz solicitações muito claras.
25. Meu chefe me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.
28. Meu chefe é receptivo a críticas relativas ao trabalho.
29. Meu chefe estabelece, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem usados.
31. É mais importante para meu chefe solucionar problemas do que punir culpados.
33. Meu chefe tem sensibilidade e compreensão suficientes para os fatos que ocorrem com as pessoas.

Fator Comprometimento Organizacional

19. Sinto-me orgulhoso de trabalhar na BB Turismo.
30. A BB Turismo é a melhor organização para se trabalhar.
32. Foi absolutamente correta a decisão que tomei de trabalhar na BB Turismo.
37. Conversando com amigos, sempre me refiro a BB Turismo como uma grande empresa para qual é ótimo trabalhar.
40. Tenho participado muito de treinamento oferecido pela BB Turismo.
41. Concordo que os rumos traçados pela BB Turismo a levem ao sucesso.

Fator Trabalho em Equipe

07. É grande a preocupação com a obtenção de resultados no meu setor.
12. Existe muita cooperação entre os membros do meu setor para a realização das atividades.
14. No meu setor o compromisso com os serviços é assumido com disposição, sem precisar de cobrança da chefia.
26. Sou tratado com estima e respeito pelos colegas do meu setor.
27. Os trabalhos desenvolvidos no meu setor são percebidos como realização do grupo.
35. Na minha filial/matriz as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício.*
38. No meu setor, as pessoas sempre tomam iniciativa para realizar sua parte nos objetivos da BB Turismo.
39. No meu setor é constante a preocupação em se buscar uma melhor maneira de se fazer os trabalhos.

Fator Reconhecimento

05. Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.
21. Sempre recebo elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo.
22. A BB Turismo inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do meu cargo.
24. Sempre sou reconhecido pelos trabalhos que realizo na minha filial/matriz.
43. Já ocupei vários cargos desde que entrei na BB Turismo e sempre em níveis hierárquicos cada vez maiores.

Fator Carga de Trabalho

16. O número de funcionários no meu setor é suficiente para o desenvolvimento das atividades.
36. A relação volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo.
42. O volume de serviços sob minha responsabilidade é compatível com meu horário de trabalho.

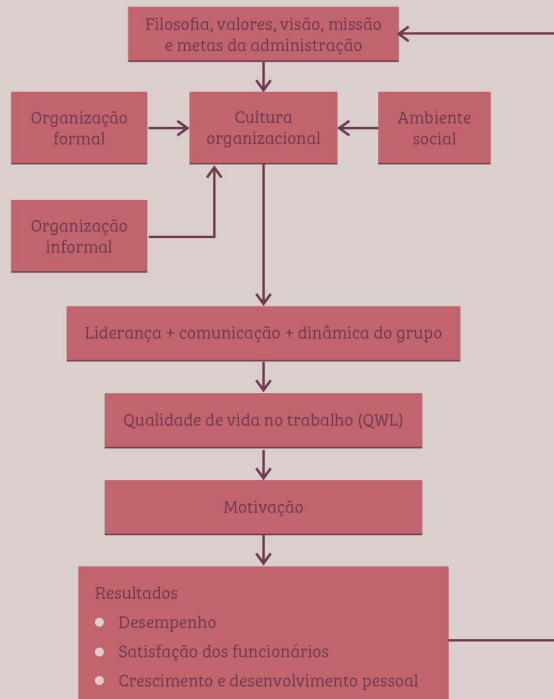
Fator Carga Condições de Trabalho

02. Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.
10. As condições de segurança na minha filial / matriz são satisfatórias.
13. São ótimas as condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho.
23. O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.

Fator Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho

01. Estão claramente definidos os objetivos da minha filial/matriz.
03. Todos os setores na minha filial/matriz sabem o que está sendo feito em outros setores/áreas.
09. Na minha filial/matriz existe definição de prioridades.
34. Conheço a programação anual de trabalho de minha filial/matriz.

SISTEMA DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL



Visão

Representa o que a organização pode ser, ou seja, trata-se do futuro possível e desejável. Os líderes criam projeções estimulantes a respeito do destino da empresa e das principais mudanças que aguardam no futuro.



Missão

Identifica o ramo em que a organização está, os nichos de mercado, os tipos de consumidores que ela pretende ter e as razões para a sua existência, além das vantagens competitivas ou pontos fortes que acredita ter.



Metas

São estabelecidas em função das conquistas que a empresa deseja atingir dentro de um a cinco anos, e é a partir desse momento que os funcionários são envolvidos no desmembramento dos objetivos e no estabelecimento das ações que serão implementadas.

Esses itens são necessários para a formação da cultura organizacional. Essa cultura é o reflexo de uma organização formal com suas políticas formais, estruturas, seus procedimentos, ambiente social e cultural (global) existente.

A liderança também necessita estar ciente da existência da organização informal, e saber unir essas duas organizações para que haja uma equipe de trabalho eficaz.

Por meio do seu estilo de liderança, os gerentes utilizam suas habilidades de comunicação e seu conhecimento das dinâmicas interpessoais e de grupo para criar um nível de qualidade de vida no trabalho que seja apropriado para seus funcionários.

Se a liderança atingir esse nível de qualidade de vida, os funcionários se tornarão motivados para alcançar os objetivos organizacionais.



