



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

INTERNATIONAL PAPER DO BRASIL

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

INTERNATIONAL PAPER DO BRASIL

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - PROFa.
LEONOR CRISTINA BUENO

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO - PROFa. JULIANA MARQUES
BORSARI

ESTUDANTES:

ALESSANDRA DE OLIVEIRA DA SILVA RA 1012020100210
ANA PAULA OLIVEIRA DO NASCIMENTO RA: 1012020100285
HELENA MARIA MARQUES RA: 1012020100105
MARCELO SALUSTIANO CAGNANI RA 1012018200126
MIRIAN SALES CACHOLI RA: 1012020100319

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	6
3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE	10
3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO	16
3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA	16
3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL	18
4. CONCLUSÃO	21
ANEXOS	25

1. INTRODUÇÃO

A empresa escolhida foi a International Paper do Brasil Ltda, uma das líderes mundiais na produção de papéis, celulose e embalagens, contando com aproximadamente 53 mil colaboradores em mais de 24 países despertando assim o interesse em conhecer um pouco mais a fundo sobre a empresa.

O objetivo do presente trabalho é apresentar conceitos importantes para a comunicação entre as equipes no contexto organizacional, por tanto foram abordados os seguintes estudos:

Descrição da empresa: detalhando o seu principal ramo de atividades, um pouco mais sobre os produtos fabricados na International Paper citando também sua missão visão e valores, objetivos da empresa, a sua localização e os principais lugares que ocorrem as operações de fabricação.

Comportamento Humano nas Organizações: serão contextualizados as diferenças entre grupos e equipes, o que é cada um descrevendo sobre os métodos e técnicas para estudo e trabalho com grupos e equipes, apresentando todas as nuances necessárias para o claro desenvolvimento do trabalho, e também as possíveis dificuldades para a realização das mesmas.

Comunicação e Expressão: serão apresentadas técnicas de eficácia na comunicação escrita e oral. Neste ponto é imprescindível apresentar todas os lados positivos e negativos tanto de um tipo de comunicação quanto de outra, mostrando que para cada situação devemos fazer o uso correto para o melhor resultado.

Ao final do presente Projeto Interdisciplinar será apresentado uma conclusão descrevendo os principais pontos abordados.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A International Paper é uma das empresas líderes mundiais na produção de celulose, papel e embalagens, com 53 mil funcionários em mais de 24 países. A International Paper visa evoluir e se adaptar ao um mercado global em constante evolução, uma coisa permanece constante: o compromisso firme em fazer a coisa certa pelos motivos certos.

A International Paper (NYSE: IP) é líder global em papel e embalagens com operações de fabricação na América do Norte, América Latina, Europa, Norte da África, Índia e Rússia. Sediada em Memphis, Tennessee, a empresa emprega aproximadamente 53 mil pessoas e está estrategicamente localizada em mais de 24 países atendendo a seus clientes no mundo todo. As vendas líquidas da International Paper em 2018 foram de US\$ 23 bilhões¹.

Sobre a International Paper

Transforma recursos renováveis em produtos recicláveis dos quais as pessoas dependem diariamente. Líderes mundiais na produção de celulose, papel e embalagens, com 53 mil funcionários em mais de 24 países.

Produtos

Embalagens que conservam, protegem e promovem os produtos, permitindo o comércio mundial.

Celulose para fraldas, tissue e outros produtos de higiene pessoal que promovem a saúde e o bem-estar.

Papéis que facilitam a educação e comunicação.

A equipe global está empenhada em fortalecer equipes e as comunidades onde vive e trabalha. Usar todos os recursos de maneira responsável e eficiente, assegurar que os negócios sejam seguros, bem-sucedidos e sustentáveis para as futuras gerações².

¹ Desempenho e empresa. Disponível em: <http://www.internationalpaper.com/pt>. Acesso em: 10 de junho de 2020.

² Produtos. Disponível em: <http://www.internationalpaper.com/pt/produtos>. Acesso em: 12 junho de 2020.

Visão

Estar entre as empresas mais bem-sucedidas, sustentáveis e responsáveis do mundo.

Missão

Melhorar a vida das pessoas, o planeta e a performance da empresa, transformando recursos renováveis em produtos dos quais as pessoas dependem diariamente³.

Faz-se a coisa certa, do jeito certo, pelas razões certas, o tempo todo: esse é o jeito IP.

O novo jeito da International Paper é ver além de apenas fazer as coisas certas; é o modo como se cria valor para todos os públicos de interesse por muitas gerações.

Objetivo

Sustentando florestas.

Investindo em pessoas.

Melhorando nosso planeta.

Criando produtos inovadores.

Entregando uma performance inspiradora

O Novo Jeito IP é o enquadramento estratégico para concretizar a visão de estar entre as empresas mais bem-sucedidas, sustentáveis e responsáveis do mundo⁴.

A International Paper do Brasil Ltda. é uma empresa localizada na Rodovia SP 340 Km 171, Sn, Vila Champion, Mogi-Guacu, SP, CEP 13845-901, inscrita no CNPJ:52.736.949/0001-58, telefone (19) 38618518 / (19) 38618542, email: fiscalizacao@ipaper.com website: <http://www.internationalpaper.com/pt/inicio>⁵.

³ Missão. Disponível em: <http://www.internationalpaper.com/pt>. Acesso em: 11 de junho de 2020.

⁴ Objetivo. Disponível em: <http://www.internationalpaper.com/pt>. Acesso em: 11 de junho de 2020.

⁵ A comunicação interna na International Paper. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook_A-Comunica%25C3%25A7%25C3%25A3o-Interna-na-International-Paper_

3. PROJETO INTEGRADO

Optou-se por trazer ao presente trabalho a sociedade empresária International Paper, aplicando todos os conteúdos aprendidos e utilizando-os no caso concreto para a feitura do deste.

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Nessa unidade de estudo serão analisados os aspectos relacionados às equipes, aos seus comportamentos e as possíveis dificuldades para trabalhar de forma integrada, harmoniosa e conjunta.

3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe, se define como esforços conjuntos de um grupo, tendo em vista um objetivo comum. Melhor dizendo, um grupo de pessoas que se reúne para realizar determinada tarefa estão trabalhando em equipe, cada pessoa sendo responsável por uma parte da mesma.

Uma equipe eficiente é capaz de somar talentos e habilidades de diferentes pessoas, ela cria um ambiente criativo, com comunicação, agiliza o cumprimento de metas, aprende-se novas tarefas e contribui para conhecer outros indivíduos, no qual os conflitos são resolvidos por meio de feedbacks e vistos como forma de crescimento e aprendizagem⁶.

É importante incentivar um bom relacionamento e a comunicação entre os funcionários, isso faz toda a diferença para uma empresa.

Fernanda-Ramos.pdf&ved=2ahUKEwjdkLWnm83pAhXhLLkGHdZoB94QFjADegQIBRAB&usg=AOvVa w2W7GGg6XrKGfi5YeKE8XA4. Acesso em: 09 de junho de 2020.

⁶ Atitude e negócio. Dicas para uma comunicação eficaz no trabalho. Disponível em: <<https://atitudeenegocios.com/5-dicas-para-uma-comunicacao-eficaz-no-trabalho/>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

O trabalho em grupo é essencial no mundo profissional, mas também pode ser importantíssimo em outras áreas da sua vida.

O ser humano é uma criatura extremamente social. A colaboração entre indivíduos tem, há muito tempo, sido considerada a responsável pela evolução da espécie por muitos estudiosos da antropologia.

Hoje, o trabalho em grupo é uma parte fundamental do dia a dia. Inicia a convivência desde cedo – na família, escola e, futuramente, no ambiente de trabalho.

O trabalho em grupo acontece quando várias pessoas trabalham em conjunto, buscando um único objetivo. Ao ouvir esse termo, muitas pessoas se lembram imediatamente dos tempos de escola. E as tarefas em grupo dadas pelos professores, na verdade, são um ótimo exemplo para entender esse conceito⁷.

Em um trabalho em grupo, cada integrante possui uma tarefa para desempenhar. Apesar de distintas, todas elas visam um objetivo em comum. Entenda o que é trabalho em grupo.

Nas tarefas escolares, por exemplo, é comum que cada um dos integrantes fique com um capítulo para resumir ou um tema para entender. No final, os trabalhos individuais são unidos, formando uma apresentação única.

Em uma empresa também pode-se encontrar diversos exemplos de trabalhos em grupo. É o caso com equipes multiprofissionais. Vide⁸:

Para elaborar uma campanha de marketing para o Natal, uma loja varejista contou com a colaboração de uma equipe formada por:

- Um publicitário, que planejou a temática, estratégia e identidade da campanha;
- Um designer, que criou a comunicação gráfica da promoção;
- Um programador, que preparou o sistema de compras online para o evento;
- Um especialista em marketing digital, que planejou a divulgação nas mídias sociais;
- Um gestor de vendas, que preparou a equipe de vendedores de acordo.

⁷ Trabalho em grupo: o que é, Importância e estratégias. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/trabalho-grupo/>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

⁸ *Idem*.

Existem muitas pessoas envolvidas em cada processo dentro de uma empresa. Nem sempre elas trabalham com a mesma tarefa ou a mesma etapa, mas o objetivo é sempre o mesmo.

Qual a diferença entre trabalho em grupo e trabalho em equipe?

O trabalho em grupo não deve ser confundido com o trabalho em equipe. Embora ambos sejam importantíssimos, eles possuem características únicas e não se referem ao mesmo conceito⁹.

O trabalho em grupo, como vimos, trata-se de indivíduos realizando tarefas diferentes. Juntos, esses esforços atingirão um único objetivo.

Já no trabalho em equipe, todos os indivíduos estão trabalhando de maneira colaborativa na mesma tarefa ou etapa¹⁰. No exemplo do tópico anterior, cada uma das etapas pode contar com uma equipe, ao oposto de um único profissional:

- Uma equipe de publicidade colaborando para criar a estratégia e identidade da campanha;

- Uma equipe de design que produz todas as comunicações visuais;

- Uma equipe de programação para preparar o sistema;

E assim por diante.

Ou seja, o trabalho em grupo engloba o trabalho de diferentes equipes, em diferentes etapas de um procedimento.

A importância do trabalho em grupo

O ser humano depende profundamente da sua convivência em sociedade para sobreviver. Uma pessoa, apenas, não pode fazer todas as coisas.

Já imaginou se você precisasse plantar tudo que consome, tecer e costurar suas roupas e fazer tudo que precisa do zero? Certamente, a sociedade não seria tão avançada quanto é. O trabalho em grupo foi essencial para o desenvolvimento como sociedade.

O trabalho em grupo é importante justamente porque cada indivíduo pode contribuir de maneira distinta para um objetivo. Com a diversidade que esse método proporciona, é possível aproveitar diferentes talentos e habilidades para tornar um projeto verdadeiramente incrível¹¹.

⁹ Pesquisa. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2019. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa_qualitativa>. Acesso em: 12 mai. 2020.

¹⁰ Trabalho em grupo: o que é, Importância e estratégias. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/trabalho-grupo/>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

¹¹ Comunicação escrita eficaz. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://univoz.com.br/site/cursos-abertos/co>

A colaboração de diferentes áreas de conhecimento possibilitou inúmeros avanços para a humanidade. Inclui-se aí o Coaching, que conta com contribuições de diferentes ciências, como a Psicologia, Sociologia e Antropologia.

O trabalho em grupo possibilita, então, que¹²:

- Estratégias se tornem mais abrangentes;
- Conhecimentos se tornem mais complexos;
- Informações sejam interligadas e confirmadas;
- Que projetos e processos sejam otimizados e aperfeiçoados;
- Surjam novas áreas de estudo;
- Indivíduos se especializam.

E esses são apenas alguns exemplos. Além de fundamental para a sobrevivência, o trabalho em grupo também é o responsável pela evolução da sociedade!

O que esperar de cada membro do grupo?

Em um grupo funcional, cada um tem o seu papel. Um dos principais requisitos para que o trabalho em grupo apresente um bom desempenho é que seus membros operem em harmonia, sem ultrapassar seu lugar no grupo.

Vamos voltar ao exemplo do trabalho escolar: imagine que um texto foi dividido em cinco temáticas. Cada um dos membros do grupo precisará falar sobre uma delas. No entanto, um dos membros decide abordar sua parte e uma parte à mais, para que seu discurso se torne mais completo.

Embora a intenção desse integrante fosse boa – melhorar o conteúdo apresentado – muito provavelmente essa ação prejudicou a apresentação final. Dois membros falaram sobre o mesmo tema, tornando-a repetitiva.

O mesmo acontece no ambiente de trabalho, quando um colaborador tenta realizar trabalhos além do seu escopo. Nesse caso, os resultados podem ser ainda mais graves, já que cada profissional é especialista em sua área.

O que o grupo espera de seu líder?

A discussão sobre o que deve ser esperado de cada membro do grupo leva a um papel importantíssimo: o do líder. Sem uma liderança adequada, é praticamente impossível realizar um bom trabalho em grupo. Entenda por que:

unicacao-escrita-eficaz/&ved=2ahUKewj3sIrH_MzpAhVqHbkGHTSkBeEQFjABegQIARAB&usg=AOvVaw08U3-tgPPAs8g1MaLYOI3q. Disponível em: 22 de maio de 2020.

¹² Trabalho em grupo: o que é, Importância e estratégias. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/trabalho-grupo/>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

É papel do líder delegar, harmonizar e planejar a execução do trabalho como um todo. Sem alguém para planejar as etapas, determinar como cada indivíduo pode contribuir e como melhor unir as partes do trabalho, seria extremamente difícil coordenar esse tipo de tarefa¹³.

No exemplo do trabalho escolar, sem que um dos integrantes dividisse as temáticas no texto e as delegasse para cada um, a ocorrência de informações repetidas ou faltantes na apresentação final seria muito maior.

Da mesma forma, uma empresa precisa de líderes para cuidar do planejamento estratégico de seus processos. É de responsabilidade de um líder no trabalho em grupo:

- Planejar a execução completa do projeto;
- Organizar quais setores estão envolvidos no projeto;
- Delegar as tarefas para seus determinados setores;
- Definir cronogramas, prazos, metas e métricas de desempenho;
- Certificar-se de que todas as partes estão sendo executadas corretamente, garantindo a qualidade do resultado final.

3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE

Quando se trata de trabalho em equipe é necessário a capacidade de se relacionar com outras pessoas, isso porque as equipes são formadas por pessoas de diferentes personalidades, pensando nisso, segue algumas questões comportamentais que podem contribuir para prejudicar o mesmo:

Ser inflexível e não transparente na comunicação. Se comunicar da mesma forma com todo mundo, é não saber diferenciar o tipo de cada pessoa. Um exemplo é quando uma pessoa demonstra ser mais delicada, é ideal ser mais sutil na comunicação, já com alguém mais focado o melhor é ser mais objetivo. A transparência também é

¹³ Comunicação eficaz - sua importância nas organizações. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/comunicacao-eficaz-sua-importancia-nas-organizacoes/&ved=2ahUKEwjtuY-Ylc3pAhXgEbkGHQOTBaIQFjAOegQICBAB&usq=AOvVaw2LlMhR-7LoYqJtc8sulyNm>. Acesso em 28 de maio de 2020.

importante, quanto mais informada a equipe esteja sobre as limitações e as condições de trabalho, melhor será o seu desempenho¹⁴.

Comprometimento zero. A falta de comprometimento um participante vai prejudicar os resultados a serem obtidos pela equipe.

Não assumir erros. É extremamente normal que se depare com pessoas que não assumam o próprio erro, ótimos em apontar o dedo e péssimos na hora de assumir os seus próprios. Se alguém da equipe erra, o correto seria encarar o erro como se fosse de todos, mas infelizmente a realidade não é essa.

Falta de planejamento e de respeito a prazos. Nesse caso é muito importante que cada membro da equipe saiba qual o seu papel, siga à risca o que foi definido, saber o que é prioridade, urgente e respeitar os prazos.

Não aceitar as diferenças. Esse também é um ponto muito negativo no trabalho em equipe, pois, entender e respeitar as diferenças é essencial, porém, a maioria das pessoas querem moldar as outras de acordo com seu ponto de vista¹⁵.

Além das questões comportamentais, existem situações que devem ser observadas pelo líder que tem como evitar o desgaste, competições desnecessárias e dificuldades nas relações interpessoais, essas são: A falta de comunicação e a falta de troca de experiência entre a equipe, falta de feedbacks individuais, excesso de reuniões sem objetivos específicos, falta de gestão e muito mais¹⁶.

Para que a empresa obtenha um bom trabalho equipe, é necessário realinhar a equipe, aproximá-los da empresa, investir em treinamentos para desenvolver as competências comportamentais voltada para organização do trabalho. Ao trabalhar a confiança dos funcionários, torna-se possível dar feedbacks e expor opiniões de via de mão dupla. Assim é possível conviver com as diferenças e usá-las a favor da equipe¹⁷.

¹⁴ 10 atitudes proibidas no trabalho em equipe. Disponível em: <https://exame.com/carreira/10-atitudes-proibidas-no-trabalho-em-equipe/>. Acesso em: 06 de junho de 2020.

¹⁵ Principais dificuldades do trabalho em equipe e como superá-las. Disponível em: <https://www.sbie.com.br/blog/principais-dificuldades-do-trabalho-em-equipe-e-como-supera-las/>. Acesso em: 05 de junho de 2020.

¹⁶ 10 atitudes proibidas no trabalho em equipe. Disponível em: <https://exame.com/carreira/10-atitudes-proibidas-no-trabalho-em-equipe/>. Acesso em: 06 de junho de 2020.

¹⁷ Principais dificuldades do trabalho em equipe e como superá-las. Disponível em: <https://www.sbie.com.br/blog/principais-dificuldades-do-trabalho-em-equipe-e-como-supera-las/>. Acesso em: 05 de junho de 2020.

É claro, quando se lida com indivíduos distintos, é inevitável que surjam conflitos. Um bom líder deve estar preparado para gerir os relacionamentos e solucionar esse tipo de situação. Para isso, é essencial contar com habilidades específicas, como assertividade, boa comunicação e empatia¹⁸.

Os maiores desafios para líderes quando se fala em conflitos no trabalho em grupo:

- **Problemas de comunicação:** a comunicação interna das equipes já é complexa para se lidar. Quando falamos de diferentes setores, pode ser ainda mais difícil alinhar todas as tarefas, requisitos e expectativas.

- **Delegação inadequada:** infelizmente, é muito comum que líderes tenham dificuldades em delegar tarefas corretamente. Normalmente, esse problema está relacionado com a falta de conhecimento sobre as habilidades e responsabilidades de cada colaborador. Um profissional que sente que são exigidas dele tarefas fora do escopo de sua especialização pode sentir-se desmotivado e desrespeitado¹⁹.

- **Clareza de requisitos:** como se está trabalhando com diferentes setores, é fundamental que um especialista defina os requisitos para que cada um deles execute sua parte do trabalho. É muito comum, por exemplo, que o briefing esteja incompleto ou que faltem características ou funções vitais para a continuidade do projeto.

- **Dificuldades de relacionamento:** gerir diferentes indivíduos e personalidades pode ser um dos maiores desafios de um líder. Muitas vezes, os colaboradores entram em conflito por motivos pessoais, não relacionados com a empresa. Possuir empatia e boas habilidades de comunicação é essencial para solucionar esses problemas.

Um bom líder deve saber solucionar os conflitos no grupo.

7 (sete) aspectos para otimizar a performance do trabalho em grupo em sala ou nas empresas.

Agora que sabe-se o que é o trabalho em grupo e sua importância para os processos, é hora de aprender como otimizar sua performance!

Essas dicas podem ser aplicadas tanto para o ambiente escolar quanto em empresas.

¹⁸ Pesquisa. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2019. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa_qualitativa>. Acesso em: 12 mai. 2020.

¹⁹ Comunicação eficaz - sua importância nas organizações. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/comunicacao-eficaz-sua-importancia-nas-organizacaoes/&ved=2ahUKEwjtuY-Ylc3pAhXgEbkGHQOTBaIQFjAOegQICBAB&usg=AOvVaw2LlMhR-7LoYqJtc8sulyNm>. Acesso em 28 de maio de 2020.

1: Definindo o tamanho do grupo

O tamanho do grupo ou quais setores estão envolvidos no projeto nunca deve ser uma decisão arbitrária. Pelo contrário, essa é uma das partes mais importantes do planejamento estratégico de um trabalho em grupo²⁰.

Como regra geral, o tamanho do grupo deve ser definido com o objetivo do processo em mente.

Por exemplo, se um grupo de alunos deve apresentar um seminário, montar um grupo com poucos membros pode sobrecarregar cada indivíduo. Já o oposto pode fazer com que os alunos tenham pouco a dizer e apresentem dificuldades para dividir o conteúdo.

Da mesma maneira, em uma empresa, é fundamental pensar cuidadosamente quais são os setores que precisam estar envolvidos.

2: Delegando com responsabilidade: papéis e perfis

Quando tratam-se de diferentes setores, é simples dividir as responsabilidades: cada um lida com sua especialidade. No entanto, nem sempre as coisas são tão pretas e brancas.

É comum que algumas especialidades se sobreponham. Nesse caso, é papel do gerente levantar as capacidades e requisitos de cada uma das equipes²¹.

Dentro das equipes, também deve existir delegação. O mesmo é verdade para grupos de alunos. O ideal é identificar os perfis de cada indivíduo e distribuir responsabilidades de acordo²². Veja o exemplo de alguns papéis:

- **Mediador:** faz a gestão de relacionamentos e garante que todas as informações estão claras para os membros do grupo.

²⁰ A importância da comunicação eficaz na organização. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/&ved=2ahUKEwj3sIrH_MzpAhVqHbkGHTSkBeEQFjACegQIAB&usg=AOvVaw3NjvkzJvr9ZS4un2zTEFxr. Acesso em: 03 de junho de 2020.

²¹ Comunicação eficaz - sua importância nas organizações. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/comunicacao-eficaz-sua-importancia-nas-organizacoes/&ved=2ahUKEwjtuY-Ylc3pAhXgEbkGHQOTBaIQFjAOegQICBAB&usg=AOvVaw2LIMhR-7LoYqJtc8sulyNm>. Acesso em 28 de maio de 2020.

²² Trabalho em grupo: o que é, importância e estratégias. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/trabalho-grupo/>. Acesso em: 12 mai. 2020.

- **Relator:** tem habilidades em fazer registros e se comunicar, sendo o porta-voz do grupo.
 - **Monitor de recursos:** garante que todos os membros do grupo possuam o que precisam para concluir suas tarefas.
 - **Cronômetro:** controla o tempo das atividades, adequação com prazos e metas.
 - **Harmonizador:** garante que todos estão em acordo e que os relacionamentos funcionem bem. É um motivador nato.
- A delegação é essencial para a organização.

3: Metas realistas, porém desafiadoras

Sem a definição de metas, é impossível medir o desempenho ou alcançar os objetivos do projeto. Elas ajudam a motivar os indivíduos do grupo e impulsionar as tarefas na direção correta.

No entanto, para que funcionem bem, as metas devem se situar em um delicado equilíbrio entre o que é plausível e o que é desafiador.

Sem desafios, as equipes se acomodam. O desempenho nunca irá aumentar se os gerentes e gestores não trabalharem para incentivar suas equipes a ir sempre além.

No entanto, estabelecer metas não realistas pode ser um golpe enorme na motivação. Quando percebem que nunca conseguirão cumprir as metas, os colaboradores acabam por desistir.

4: Facilite a comunicação

É essencial que a comunicação entre equipes e indivíduos seja muito eficiente. Deve estar claro para todos os integrantes do grupo quais são suas responsabilidades, o que esperar e o que eles precisam dos outros.

É papel do líder agir como facilitador dessa comunicação. Como em um grupo, o trabalho é composto de diferentes partes individuais, é fundamental que elas estejam em harmonia²³.

5: Reconheça o valor de cada equipe

²³ Atitude e negócio. Dicas para uma comunicação eficaz no trabalho. Disponível em: <<https://atitudeenegocios.com/5-dicas-para-uma-comunicacao-eficaz-no-trabalho/>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

Nenhum grupo se mantém motivado – e portanto, produtivo – se seu valor não é reconhecido. Um bom líder deve celebrar vitórias, confiar na capacidade de seus liderados e incentivá-los a tomar iniciativas e fazer sugestões.

Sua equipe deve sentir-se reconhecida e valorizada.

6: Defina limites

Parte de uma delegação eficiente é garantir que os termos sejam cumpridos. Mesmo quando um líder distribui as tarefas adequadamente, é muito comum que alguns indivíduos ultrapassem os limites estabelecidos – para mais, ou para menos²⁴.

É papel do líder reforçar os limites e garantir que todos estão cumprindo com suas responsabilidades e respeitando o espaço dos outros membros.

7: Esteja disponível

A eficiência do trabalho em grupo depende diretamente da comunicação aberta, harmonia entre os integrantes e clareza da comunicação, como já estabelecemos. Uma das responsabilidades mais importantes do líder é, portanto, fazer-se disponível para solucionar eventuais dúvidas e problemas²⁵.

Para garantir que todos os liderados sempre se sintam à vontade para esclarecer esses pontos, deve-se:

- **Não punir sugestões e iniciativa.** Mesmo que algo não seja viável ou tenha dado errado, deve-se elogiar a proatividade e buscar uma solução em conjunto.
- **Dê feedback, tanto positivo quanto negativo.** Faça isso de maneira empática e sensível, de preferência de maneira particular.
- **Reforce que os membros do grupo podem te procurar a qualquer momento** caso tenham dúvidas ou problemas²⁶.
- **Não puna problemas.** Às vezes, os erros são inevitáveis. Tem-se que ajudar seus liderados a entendê-los como uma oportunidade de aprendizado.

²⁴ Comunicação eficaz - sua importância nas organizações. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/comunicacao-eficaz-sua-importancia-nas-organizacaoes/&ved=2ahUKEwjtY-Ylc3pAhXgEbkGHQOTBaIQFjAOegQICBAB&usg=AOvVaw2LIMhR-7LoYqJtc8sulyNm>. Acesso em 28 de maio de 2020.

²⁵ Trabalho em grupo: o que é, Importância e estratégias. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/trabalho-grupo/>. Acesso em: 12 mai. 2020.

²⁶ Atitude e negócio. Dicas para uma comunicação eficaz no trabalho. Disponível em: <https://atitudeenegocios.com/5-dicas-para-uma-comunicacao-eficaz-no-trabalho/>. Acesso em: 12 mai. 2020.

- **Seja explicativo e claro.** Explicar a mesma coisa diversas vezes pode ser frustrante, mas é essencial que esteja sempre disposto a fazer esclarecimentos.

- **Acompanhe o desempenho.** É impossível alcançar bons resultados sem monitoramento, métricas e muita atenção.

- **Não deve aparecer apenas para solucionar problemas ou dar feedback.**
A presença deve ser uma constante para o grupo, que deve sentir que estão resolvendo os problemas juntos.

O trabalho em grupo é um aspecto fundamental do dia a dia. Foi através dele que a sociedade chegou onde se encontra. Trabalhar em grupo é uma atividade necessária em todos os aspectos da nossa vida. A necessidade de trabalhar em grupo está sempre presente na vida.

Desde o início da infância, incentiva-se a desenvolver habilidades colaborativas. Apesar disso, é comum encontrar pessoas que possuam dificuldades em trabalhar em grupo. Alguns dos principais desafios dizem respeito à delegação de tarefas, comunicação clara e habilidades sociais²⁷.

3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

Deve-se abordar os aspectos relacionados à eficácia tanto na comunicação escrita quanto na oral. Far-se-á uma análise aprofundada sobre o tema, mencionando tanto aspectos positivos quanto negativos.

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.

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.

²⁷ A importância da comunicação eficaz na organização. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/&ved=2ahUKEwj3sIrH_MzpAhVqHbkGHTSkBeEQfjACegQIAB&usg=AOvVaw3NjvkzJvr9ZS4un2zTEFxr. Acesso em: 03 de junho de 2020.

Além disso, 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.

Com isso em vista, precisa-se saber qual o objetivo da comunicação escrita: comunicar resultados ou decisões? Essas informações são positivas ou negativas? A partir da definição desses objetivos, respondendo a perguntas como essas, pode-se iniciar o planejamento de uma comunicação eficaz.

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.

Pode-se 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.

Escrever é um ato quase pessoal. É utilizado o vocabulário e ideias para transmitir alguma informação e algumas vezes torna a escrita pouco eficaz, difícil de ser compreendida pelo leitor. No ambiente corporativo o desafio é ainda maior. O tempo é curto para tudo que se exige em uma boa comunicação²⁸.

Saber escrever de forma clara e objetiva, assim como se comunicar de forma geral, utilizando todos os meios, é fundamental para o desenvolvimento das demandas. Neste sentido, investir em uma comunicação eficaz não é somente investir em

²⁸ Comunicação escrita eficaz. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://univoz.com.br/site/cursos-abertos/comunicacao-escrita-eficaz/&ved=2ahUKEwj3sIrH_MzpAhVqHbkGHTSkBeEQFjABegQIARAB&usg=AOvVaw08U3-tgPPAs8g1MaLYOI3q. Disponível em: 22 de maio de 2020.

comunicações verbais, uma vez que esta envolve também as comunicações não verbais

29.

3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL

Uma Comunicação Eficaz tem o poder de influenciar, conquistar e desenvolver competências. É a chave que proporcionou ao homem desde o início dos tempos todo conhecimento e, através de sua evolução é que se vive hoje todo progresso econômico da sociedade³⁰.

Comunicação eficaz no contexto empresarial acontece quando existe uma perfeita troca de informações, utilizando-se para isso um conjunto de procedimentos e técnicas, estabelecendo um canal de interação para o alcance dos objetivos tanto entre os clientes internos quanto os clientes externos da organização³¹.

Componentes que formam a comunicação

- Emissor: quem envia a mensagem.
- Receptor: aquele que recebe a mensagem.
- Linguagem: são códigos utilizados para a transmissão das informações.
- Mensagem: o conjunto de informações repassadas, utilizando-se de um canal transmissor seja através da fala, telefone, e-mail, rede sociais, rádio, televisão, jornais, etc.

Sabe-se que no dia a dia de trabalho são utilizados várias outros tipos de comunicação, como por exemplo, expressões corporais, por meio de gestos, olhares, sorrisos, respiração, que denominados de linguagem não verbal.

Atualmente a comunicação empresarial configura um elemento tão importante, que faz parte da estratégia empresarial. Deve-se ter:

1 – Boa Dicção: o uso correto das palavras e sua pronúncia, faz com que o conteúdo da mensagem seja bem entendido pelo receptor.

²⁹ Comunicação eficaz - sua importância nas organizações. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/comunicacao-eficaz-sua-importancia-nas-organizacaoes/&ved=2ahUKEwjtuY-Ylc3pAhXgEbkGHQOTBaIQFjAOegQICBAB&usg=AOvVaw2LIMhR-7LoYqJtc8sulyNm>. Acesso em 28 de maio de 2020.

³⁰ A importância da comunicação eficaz na organização. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacaoes/&ved=2ahUKEwj3sIrH_MzpAhVqHbkGH-TSkBeEQFjACegQIAxAB&usg=AOvVaw3NjvkzJvr9ZS4un2zTEFxr. Acesso em: 03 de junho de 2020.

³¹ Pesquisa. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2019. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa_qualitativa. Acesso em: 12 mai. 2020.

2 – Saber evidenciar conhecimentos: é a projeção de uma personalidade forte e segura, com capacidade de se colocar no lugar do outro, e moldar sua comunicação para convencer e vender suas ideias.

3 – Ser bom ouvinte: para constituir uma comunicação eficaz, precisa haver perfeita troca de informações, por isso, saber ouvir é tão importante quanto saber falar.

4 – Cooperação: se o canal transmissor das informações for bem utilizado e seus receptores tiverem completo entendimento da mensagem, conseqüentemente, acaba surgindo um espírito de ajuda, ou seja, acabam comprando a ideia.

5 – Geração de bons relacionamentos: se o conteúdo de uma mensagem for bem transmitido certamente vai gerar menos conflitos pessoais, cultivando bons relacionamentos no dia a dia de trabalho.

Comunicar-se bem não é apenas transmitir com êxito a informação, e sim saber se ela foi compreendida pelo receptor. Afinal, como já diriam os linguistas, comunicação é a troca de entendimento.

Por isso, só pode ser considerada eficaz quando a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor. E quando a mensagem não foi transmitida da forma como este pretendia, a culpa é inteiramente dele³². Ele é que não soube transmiti-la de forma adequada.

As corporações já compreendem a linguagem como propiciadora de tais símbolos, como, de poder e autoridade. Prova disso é que, hoje em dia, os processos seletivos contam com provas de português. Então, as pessoas que pretendem atingir um alto nível de profissionalismo buscam a excelência na comunicação. Precisam saber se comunicar bem em sua própria língua, primeiramente. Portanto, português – e não mais inglês – é pré-requisito ao mercado de trabalho.

O mercado de trabalho compreende que uma comunicação eficaz e eficiente pode levar uma organização a obter conhecimentos e informações que poderão levá-la a atingir uma vantagem competitiva impossível de ser replicada por seus concorrentes, pois uma boa comunicação está embutida na cultura organizacional, a qual envolve valores e crenças da própria organização. A boa comunicação é fundamental para o

³² A comunicação interna na International Paper. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook_A-Comunica%25C3%25A7%25A3o-Interna-na-International-Paper_Fernanda-Ramos.pdf&ved=2ahUKEwjdkLWnm83pAhXhLLkGHdZoB94QFjADegQIBRAB&usq=AOvVaw2W7GGg6XrKGfi5YeKE8XA4. Acesso em: 09 de junho de 2020.

sucesso de qualquer organização. Afinal, ela está presente em todos os momentos do dia-a-dia³³.

A empresa International Paper usufrui de várias tecnologia e novas formas de comunicar. com isso ´é necessário buscar maneiras para se ter uma Comunicação eficaz no meio empresarial³⁴.

É um trabalho muito estratégico e focado em cada público de interesse. Isso para que a capilarização da mensagem corporativa aconteça de forma assertiva, facilitando seu entendimento e absorção em todos os níveis. Um desafio diário, construído ao longo dos anos, para o qual sempre são considerados formatos e possibilidades inovadoras, seja em linguagem, ferramentas e/ou canais de comunicação.

³³ Comunicação escrita eficaz. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://univoz.com.br/site/cursos-abertos/comunicacao-escrita-eficaz/&ved=2ahUKEwj3sIrH_MzpAhVqHbkGHTSkBeEQFjABegQIARAB&usg=AOvVaw08U3-tgPPAs8g1MaLYOI3q. Disponível em: 22 de maio de 2020.

³⁴ A comunicação interna na International Paper. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook_A-Comunica%25C3%25A7%25C3%25A3o-Interna-na-International-Paper_Fernanda-Ramos.pdf&ved=2ahUKEwjdkLWnm83pAhXhLLkGHdZoB94QFjADegQIBRAB&usg=AOvVaw2W7GGg6XrKGfi5YeKE8XA4. Acesso em: 09 de junho de 2020.

4. CONCLUSÃO

Atualmente uma boa comunicação e um bom comportamento humano dentro das organizações tem extrema importância, pois dessa forma tem uma maior probabilidade de diminuir possíveis dificuldades, podendo trabalhar de forma íntegra harmoniosa e conjunta.

A colaboração entre indivíduos há muito tempo é considerada uma etapa fundamental para a evolução da espécie humana por estudiosos da antropologia, sendo assim, a International Paper contando com um quadro de colaboradores bem extenso, possui líderes qualificados e competentes que têm responsabilidades assim como:

- Delegar atividades nas quais cada indivíduo possa colocar em prática seus talentos e habilidades;
- Planejar a execução completa do projeto;
- Organizar quais setores iram se envolver;
- Definir cronogramas, prazos e metas;
- Mostra Feedbacks;

Com essas funções um líder consegue melhor atender seus colaboradores certificando que todas as partes estão sendo executadas,garantindo assim que o seu grupo obtenha uma boa qualidade no resultado final.

O trabalho em equipe possibilita, então, que:

- Desenvolva um ambiente mais criativo;
- Estratégias se tornem mais abrangentes;
- Conhecimentos se tornem mais complexos;
- Informações sejam interligadas e confirmadas;
- Que projetos e processos sejam otimizados e aperfeiçoados;
- Surjam novas áreas de estudo;
- Indivíduos se especializam.

Sem as funções de um líder pode haver também dificuldades entre trabalho em equipe assim como:

- Chances de trabalhar com pessoas que pensam muito diferente umas das outras;
- Inflexibilidade;
- Não ter transparência na com a comunicação;
- Falta de comprometimento;
- Negar erros;
- Falta de planejamento e de respeito aos prazos.

No quesito comunicação, é indispensável que tanto na escrita como na oral sejam feitas com uma boa linguagem sendo de preferência formal para que o receptor consiga entender claramente a mensagem que o emissor tenta passar, podendo também transmitir informações com linguagens não verbais, através de olhares, sorrisos e gestos. Uma comunicação eficaz no contexto empresarial acontece quando existe uma perfeita troca de informações, utilizando-se para isso, um conjunto de procedimentos e técnicas, estabelecendo um canal de interação para o alcance dos objetivos tanto entre os clientes internos quanto os clientes externos da organização. Atualmente a comunicação empresarial configura um elemento tão importante, que faz parte da estratégia empresarial.

REFERÊNCIAS

10 atitudes proibidas no trabalho em equipe. Disponível em: <https://exame.com/carreira/10-atitudes-proibidas-no-trabalho-em-equipe/>. Acesso em: 06 de junho de 2020.

A comunicação interna na International Paper. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook_A-Comunica%25C3%25A7%25C3%25A3o-Interna-na-International-Paper_Fernanda-Ramos.pdf&ved=2ahUKEwjdkLWnm83pAhXhLLkGHdZoB94QFjADegQIBRAB&usg=AOvVaw2W7GGg6XrKGfi5YeKE8XA4. Acesso em: 09 de junho de 2020.

A importância da comunicação eficaz na organização. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/&ved=2ahUKEwj3sIrH_MzpAhVqHbkGHTSkBeEQFjACegQIAxAB&usg=AOvVaw3NjvkzJvr9ZS4un2zTEFxr. Acesso em: 03 de junho de 2020.

Atitude e negócio. Dicas para uma comunicação eficaz no trabalho. Disponível em: <https://atitudeenegocios.com/5-dicas-para-uma-comunicacao-eficaz-no-trabalho/>. Acesso em: 12 mai. 2020.

Comunicação eficaz - sua importância nas organizações. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/comunicacao-eficaz-sua-importancia-nas-organizacoes/&ved=2ahUKEwjtuY-Ylc3pAhXgEbkGHQOTBaIQFjAOegQICBAB&usg=AOvVaw2LIMhR-7LoYqJtc8sulyNm>. Acesso em 28 de maio de 2020.

Comunicação escrita eficaz. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://univoz.com.br/site/cursos-abertos/comunicacao-escrita-eficaz/&ved=2ahUKEwj3sIrH_MzpAhVqHbkGHTSkBeEQFjABegQIARAB&usg=AOvVaw08U3-tgPPAs8g1MaLYOI3q. Disponível em: 22 de maio de 2020.

Desempenho e empresa. Disponível em: <http://www.internationalpaper.com/pt>. Acesso em: 10 de junho de 2020.

Missão. Disponível em: <http://www.internationalpaper.com/pt>. Acesso em: 11 de junho de 2020.

Objetivo. Disponível em: <http://www.internationalpaper.com/pt>. Acesso em: 11 de junho de 2020.

Pesquisa. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2019. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa_qualitativa. Acesso em: 12 mai. 2020.

Principais dificuldades do trabalho em equipe e como superá-las. Disponível em: <https://www.sbie.com.br/blog/principais-dificuldades-do-trabalho-em-equipe-e-como-s-upera-las/>. Acesso em: 05 de junho de 2020.

Produtos. Disponível em: <http://www.internationalpaper.com/pt/produtos>. Acesso em: 12 junho de 2020.

Trabalho em grupo: o que é, Importância e estratégias. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/trabalho-grupo/>. Acesso em: 12 mai. 2020.

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.