



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

IBERIA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS LTDA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

IBERIA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS LTDA

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - PROFa.
LEONOR CRISTINA BUENO

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO - PROFa. JULIANA MARQUES
BORSARI

ESTUDANTES:

Suellen Caroline dos Santos
RA 1012019100119

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	5
3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE	6
3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE	8
3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO	10
3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA	11
3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL	12
4. CONCLUSÃO	14
REFERÊNCIAS	15
ANEXOS	16

1. INTRODUÇÃO

Hoje apesar de termos muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre estamos nos comunicando. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Numa empresa não é diferente.

O primeiro capítulo é feita uma breve análise da empresa escolhida e sua performance no mercado de atuação.

No segundo capítulo tratamos do Comportamento Humano nas Organizações, as maneiras pelas quais a lei do efeito pode ser utilizada dentro de uma empresa, como o gostar ou não de um líder pode interferir no comportamento do colaborador.

As dificuldades de se trabalhar em equipe vem apresentadas nos capítulos três e quatro, um bom gestor precisa saber administrar sua equipe com base nos seus pontos fortes e fracos, é preciso entender que a vitória de um é a vitória de todos, bem como os fracassos.

As formas de comunicações são essenciais para o bom funcionamento de uma empresa e melhora na produtividade dos colaboradores, o papel da comunicação envolve querer, planejar e criar objetivos para alcançar o êxito desejado.

A comunicação tanto verbal como escrita é fundamental para a organização sobreviver e ter um bom relacionamento com diferentes públicos. Mas ela só se dá através do processo de interação que a empresa desenvolve.

Ao trabalhar dia a dia com a comunicação no ambiente de trabalho, a integração entre colaboradores aumenta, auxiliando no sucesso dos projetos e entendimento das informações.

Na última parte, constam as considerações finais.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Presente no mercado de papelão ondulado há mais de 30 anos a Ibéria Indústria de Embalagens LTDA, situada no endereço Rod. SP 225 km 04, Estrada José Gallardo Alonso S/N- Bairro Gallardo - Aguai-SP. Acredita na força do relacionamento transparente com seus colaboradores, fornecedores e clientes.

Com esta filosofia a Ibéria tornou-se uma das mais respeitadas fornecedoras de embalagens do segmento, sempre prezando pela eficiência, qualidade e sustentabilidade. Políticas e ações comprometidas com a segurança e saúde do colaborador, meio ambiente, finanças e comunidade são peças fundamentais que sustentam o nosso desenvolvimento e garantem aos nossos clientes uma parceria confiável e de sucesso.

As embalagens de papelão ondulado são excelentes opções para proteger, armazenar e transportar as mercadorias com segurança, higiene e organização. Além dos modelos padronizados a Ibéria desenvolve novos layouts com exclusividade e agilidade, prezando pela qualidade, custo-benefício e a satisfação dos clientes.

Portadora dos certificados do ISO 9001 e 14001. A empresa trabalha diariamente preservação do meio ambiente em suas campanhas:

- Projeto Tecnologia Verde (descarte apropriado de eletrônicos e redução de consumo de energia em seu data center).
- Programas de Conscientização Ambiental (consumo inteligente de recursos, tais como de papel, energia, água e copo descartável).
- Certificado Economia Verde - conservação e destinação apropriada de pneus das frotas parceiras.
- Veículos inspecionados quanto a opacidade da fumaça de escapamentos, em conformidade com a norma NBR 13037/2001.

A Ibéria é uma empresa em constante crescimento e para isso conta com um amplo parque industrial, profissionais capacitados e uma gestão que permite oferecer ao mercado uma capacidade produtiva de 9.000 ton./mês.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Edward Lee Thorndike na sua Lei do Efeito, comportamentos seguidos de coisas positivas provavelmente se repetirão, enquanto que comportamentos acompanhados por consequências desagradáveis tendem a desaparecer.

Toda organização funciona a partir dos processos de comunicação. A comunicação eficaz é a primeira área a ser focalizada quando se estudam as interações humanas dentro de uma organização. Por meio do exercício da comunicação, as pessoas podem fazer grandes progressos na melhoria do seu desempenho ou no seu próprio desenvolvimento profissional. Ao mesmo tempo, a comunicação é o foco dos maiores desentendimentos e atritos entre duas ou mais pessoas, ou entre os membros das diferentes equipes e grupos que compõem as organizações.

Uma pessoa pode ter milhares de atitudes, mas o estudo do comportamento organizacional volta sua atenção para apenas um número limitado delas, relacionando com o trabalho. Essas atitudes relacionadas com o trabalho revelam avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação a diversos aspectos de seu ambiente de trabalho.

Os funcionários têm mais probabilidade de mudar suas atitudes por causa de alguém de quem eles gostem em quem confiem e em quem acreditem, como descreveu Robbins (2002, p.67), o sucesso na mudança de atitude é maior quando os argumentos são apresentados de maneira clara e persuasiva. O uso de sessões de treinamento, nas quais os funcionários compartilham e personalizam experiências e praticam novos comportamentos, pode ser um forte estímulo para a mudança.

3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE

Trabalho em equipe significa sinergia, integração, interação e produtividade. Quando diferentes indivíduos unem suas forças, habilidades, talentos e capacidades para produzir algo singular, o resultado final, evidentemente, é algo que dificilmente um único indivíduo poderia produzir.

Trabalho em equipe é uma forma de organização de um grupo; uma forma de compartilhar objetivos. No trabalho em equipe os objetivos são compartilhados; as tarefas estão definidas de forma clara, porém ao mesmo tempo são adaptáveis de acordo com cada situação; onde as tarefas de liderança também são compartilhadas.

Para realizar um trabalho em equipe prático e eficiente, o primeiro passo é respeitar a hierarquia. Fazer apenas aquilo que nos foi solicitado, evitando desnecessária intromissão nas competências alheias. Se existe algum espaço para que possamos contribuir com iniciativas e sugestões, sempre é bom fazer um uso equilibrado do mesmo.

Quando cada um dos integrantes sabe o seu lugar no grupo, além da maneira apropriada de executar suas funções, um trabalho em equipe pode tornar-se uma tarefa satisfatória e recompensadora, que agrega valores profissionais em cada um dos envolvidos, nos ensinando a respeitar e a valorizar o trabalho alheio.

Trabalhos em equipe, no entanto, podem ser desgastantes com os indivíduos errados. Em uma equipe, ninguém é melhor do que ninguém. Humildade e modéstia, sem dúvida nenhuma, são qualidades e valores fundamentais para o desenvolvimento de uma boa dinâmica de grupo. Funcionários egocêntricos, individualistas, arrogantes ou prepotentes não raro comprometem a sinergia e o desempenho do que poderia ser uma boa equipe. Se, em virtude de suas competências e qualificações, indivíduos deste calibre vierem a integrar o grupo, é altamente recomendável que o responsável pelo projeto chame a atenção do funcionário em questão para a sua atitude.

E quando o líder é o problema da equipe?

Em 2013, uma pesquisa feita pelo Hay Group, com a Universidade de Harvard, avaliou que, entre os 95 mil líderes de 49 países, cerca de 50% criam climas desmotivadores contra 19% que promovem locais de trabalho de alto desempenho. Já no Brasil, onde foram entrevistados mais de 3 mil gestores, 63% criam um clima desmotivador contra 12% que criam climas que motivam os colaboradores.

Lacombe; Heilborn (2008, p. 34):

Declara que os líderes conseguem que os outros comprem seus sonhos, mostrando-lhes como todos serão servidos por uma finalidade comum. As pessoas precisam acreditar em suas palavras e acreditar que você compreende as necessidades e leva em conta seus interesses. Apenas sabendo de suas esperanças, aspirações, visões e valores é que o líder será capaz de recrutar apoio. Os líderes exemplares recrutam o apoio e a assistência de todos aqueles que devem fazer o projeto funcionar. Eles envolvem de algum modo, aqueles que devem viver com os resultados e tornam possíveis, para outros, efetuar um bom trabalho. Eles encorajam a colaboração, montam equipes e delegam autoridades a outras pessoas. Eles capacitam os outros para agir. Eles devem dirigir os projetos ao longo do curso, medir o desempenho, levantar fundos e efetuar ações corretivas. Quando aprendida esta lição, os líderes serão capazes de discorrer com orgulho a respeito de como o trabalho em equipe e a colaboração de todos do grupo são essenciais.

Um líder precisa pensar em dois pontos importantes. O primeiro é que, sem uma meta determinada, será muito difícil contribuir para que o resultado seja alcançado. Essa comunicação é essencial para que toda a equipe saiba o que o líder espera.

O segundo é reconhecer se o colaborador é capaz de realizar a tarefa como o líder espera. É importante observar se o fardo não é mais pesado do que o colaborador pode carregar. Não adianta delegar algo que a pessoa não se sinta capaz de realizar. Nesse momento, o papel do líder é motivá-la, mas saber das suas limitações também.

Todos podem ser chefes, mas são poucos os bons líderes, infelizmente. Todo gestor deveria ser líder, inspirar e acompanhar sua equipe lado a lado, inclusive nas avaliações, feedbacks, entre outras situações. Não é apenas delegar as tarefas e esperar que elas sejam cumpridas de forma correta sempre, sem ao menos orientar, acompanhar e ensinar.

“O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipe ganha campeonatos” (Michael Jordan).

3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE

É inegável o fato de que toda empresa é um grupo social, que possui membros com as mais diversas características particulares em busca de um mesmo objetivo: o sucesso

No ingresso das pessoas em uma organização estas podem exercer suas tarefas operacionais isoladamente ou em grupos nos setores ou departamentos. Cada qual porém, tende a justificar sua contratação e locação pelo seu desempenho, atendendo as necessidades da organização.

Segundo Catunda & Neto apresentam a seguinte definição de grupos de trabalho:

...é um conjunto de dois ou mais donos de trabalho que formam uma unidade organizacional identificável que é considerada como parte permanente ou não de uma organização (...). São pedras fundamentais da construção do desempenho da organização. Estas são unidades onde o trabalho dos indivíduos é reunido para gerar bens e serviços que são despachados para um usuário dentro ou fora da organização...

Portanto, uma equipe se manifesta no grupo de trabalho quando apresentam-se dois tipos de comportamentos que estão dirigidos para a execução da tarefa e para a manutenção do próprio grupo, e estes comportamentos, segundo o autor, sofrem a influência do ambiente, das próprias características do grupo e dos indivíduos. Estes comportamentos são descritos como uma qualidade coletiva e se apresentam em três níveis que são o do grupo formal, o da reunião e das relações com outras equipes.

Embora a teoria sobre equipes de alto desempenho seja facilmente assimilada por gestores e diretores, quando o assunto é tratado na prática as organizações muitas vezes não conseguem obter o resultado desejado, porque, sem perceber, acabam enfrentando cinco situações que afetam o desempenho das equipes. Esses desafios podem ser interpretados erroneamente como questões independentes, mas formam um modelo inter-relacionado em que a fragilidade a apenas uma situação pode ser letal para o sucesso de todo o grupo.

Falta de confiança: O medo de se mostrar vulnerável, de sofrer represálias e punições muitas vezes impossibilita a criação de uma base de confiança entre a equipe.

Medo de conflitos: A incapacidade de criar confiança afeta e prejudica diretamente a gestão de conflitos e as políticas interpessoais. Algumas vezes, o conflito é visto como um grande problema nas organizações e, quanto maior os níveis hierárquicos, mais tempo se gasta tentando evitar esses debates passionais.

Falta de comprometimento: Se os membros da equipe não expressam suas opiniões por meio de debates abertos, raramente é obtido o comprometimento com as decisões tomadas, mesmo que concordem ou finjam concordar.

Fugir das cobranças: A falta de comprometimento e a discordância sobre as escolhas feitas levam a mais uma situação crítica para as equipes de alto desempenho: a não identificação das responsabilidades de cada um. Como não há compromisso com a decisão tomada, até os membros mais engajados e motivados hesitam em fazer cobranças aos seus colegas em relação ao comportamento e a atitudes contraproducentes para o sucesso da equipe.

Falta de atenção aos resultados: A última situação ocorre quando os membros da equipe colocam suas necessidades individuais (ego, sucesso na carreira ou reconhecimento) acima dos objetivos da equipe. Por mais clara que seja a necessidade de que essa situação não ocorra, muitas equipes têm dificuldade em focar nos resultados do grupo.

É extremamente difícil se trabalhar em equipe muitas vezes por causa dos gestores ou mesmo dos componentes da equipe. A falta de tolerância e a resistência as mudanças são comuns em muitos casos, as diferenças individuais, como temperamento, caráter e personalidade, podem ser consideradas possíveis entraves para o relacionamento interpessoal e, conseqüentemente, poderão interferir na forma de desenvolvimento do trabalho na equipe.

Projetar o trabalho em equipe como algo gratificante e satisfatório implica vencer desafios e romper barreiras, a fim de que se melhore a qualidade da assistência ao próximo, mesmo que ele seja um companheiro de profissão. Significa dar vida ao trabalho, vivendo o presente e construindo o futuro. O trabalho em equipe envolve o reconhecimento das diferenças dos saberes e das práticas existentes e do enfrentamento de conflitos inerentes a qualquer processo de trabalho, um desafio a ser alcançado.

3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

Antes de tecer algumas considerações referente à comunicação e expressão, se faz necessário entender o significado etimológico de cada palavra em questão. Segundo a definição do dicionário Aurélio (1998), do latim *expressione*, o substantivo feminino *expressão* é o ato de exprimir; representação escrita; palavra; frase; dito; gesto; acentuação; caráter e importância. Já, o substantivo feminino *comunicação*, do latim *communicare*; é o ato, efeito ou meio de comunicar; participação; aviso; informação; convivência; trato; lugar de passagem de um ponto para outro; comunhão (de bens); atribuição mútua das propriedades da natureza divina à natureza humana de Cristo.

Nas organizações, os discursos e os programas de comunicação são muitas vezes bem elaborados, mas nem sempre condizem com a realidade. Resultados e produtividade são cobranças constantes. Por vezes, o diálogo interno é escasso. Gerentes e líderes não entendem o motivo pelo qual as empresas passam por problemas oriundos da falta de comunicação.

A comunicação está entre as habilidades mais importantes e necessárias para o bom relacionamento, seja ele pessoal ou profissional. A produtividade e os resultados entregues pelas equipes podem ser impulsionados quando você investe tempo e esforços na melhoria.

Com uma boa comunicação, é possível fazer com que todos sigam na mesma direção, canalizando suas forças. Pode criar e fortalecer a cultura organizacional da empresa. Por outro lado, quando isso não acontece, fica muito mais difícil alcançar os objetivos organizacionais.

Para alcançar seus objetivos no mercado uma empresa precisa de colaboradores alinhados e que entendam o que deve ser feito. Essa, talvez, seja a característica que mais distingue um verdadeiro time de um simples grupo de funcionários.

É importante destacar qual meio de comunicação é mais adequado para discutir determinados assuntos, e-mail, telefone, chat ou rede social. O importante é entender qual valor cada um dos canais tem a oferecer para sua empresa e sua equipe.

[...] cada vez mais as pessoas percebem que não são verdadeiramente valorizadas dentro das organizações em que atuam. Assim sendo, porque deveriam, então, comprometer-se com os interesses atuais e futuros das empresas, objetivos, novos desafios e a própria missão prevista para a organização? (BERGAMINI, CODA, 1997, p.95).

O Feedback é uma ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer empresa, indiferente do seu tamanho ou área de atuação. Saber emitir uma opinião que enriqueça o trabalho de outra pessoa e saber ouvir opiniões sobre suas ações é muito importante para o desenvolvimento dos profissionais e da organização.

Quando a comunicação no ambiente de trabalho é valorizada em uma empresa o feedback passa a fazer parte do dia a dia. Através desse diálogo construtivo, colaborador e empresa sabem o que esperar de cada um e o que oferecer. Para que haja eficiência na comunicação no ambiente de trabalho, é de fundamental importância conhecer em profundidade o público interno da empresa.

3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA

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.

Quando as comunicações se dão em linguagem escrita cartas, memorandos e e-mails, a possibilidade que ocorra uma interpretação errônea de parte do receptor é significativamente reduzida. 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.

Por isso, 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 comunicações verbais, uma vez que esta envolve também as comunicações não verbais.

- Emissor: responsável por transmitir a mensagem, com todas as informações necessárias para que haja o entendimento assertivo e efetivo desta;
- Receptor: trata-se de quem recebe a mensagem e faz a sua interpretação;
- Linguagem: aqui estamos falando dos códigos de linguagem que são utilizados para que haja a transmissão correta das informações;

- Mensagem: por fim, a mensagem é basicamente o conjunto de informações que são transmitidas

A junção de todos estes elementos, faz com que a comunicação aconteça, de forma verdadeiramente eficaz, nos mais diversos contextos, principalmente no empresarial.

3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL

Esta possivelmente é a mais comum e característica das interações humanas. Em uma relação face a face do dificilmente alguém dá as costas e deixa o outro falando sozinho. A tendência é que ouça, evidentemente, com maior ou menor atenção. Ela tem alta flexibilidade, tanto para o emissor quanto para o receptor. A mensagem pode ser transmitida de forma variada. A mesma história pode ser contada de formas diferentes e num espaço de tempo muito reduzido, garantindo um grau de compreensão maior, sem abusar do tempo e da paciência do receptor.

Comunicação Formal: É a comunicação endereçada através dos canais de comunicação existentes no organograma da empresa, é derivada da alta administração.

Comunicação Informal: É aquela desenvolvida espontaneamente através da estrutura informal e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelo organograma.

Para que a comunicação seja eficaz, é necessário conhecer o perfil da empresa, saber como são processadas as informações, como são codificadas as mensagens, quais os meios utilizados, como se processa a comunicação e principalmente qual o seu fluxo.

A comunicação descendente ou vertical (de cima para baixo), “faz parte da estrutura de dependência hierárquica. Parte da gestão de topo para baixo, através dos níveis superiores hierárquicos, até aos empregados. Tem a finalidade de informar, instruir e dirigir”. Ela traduz a filosofia da empresa, reflete as características de quem a administra. A comunicação ascendente (de baixo para cima), “flui dos subordinados para os seus superiores com o objetivo de fornecer informações aos níveis de topo”.

Comunicação Horizontal ou Lateral, se estabelece entre os elementos de um grupo de trabalho ou entre elementos de grupos de trabalho, diferentes ao mesmo nível hierárquico e visa a comunicação entre pessoas que estão fora da cadeia de comando, proporcionando uma rápida cooperação e coordenação. E por último, a comunicação em diagonal, que é baseada no “fluxo de informação entre uma chefia funcional e elementos de outro grupo de trabalho quando ela exerce autoridade funcional. Visa o fluxo de

informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão”.

Um modelo eficaz da comunicação, portanto, será sempre aquele no qual permite que a mensagem seja entendida corretamente pelo receptor. Para isso, tudo que envolve o processo de comunicação precisa ser observado para que aumente as chances do entendimento da mensagem.

4. CONCLUSÃO

A partir de tudo que foi estudado e constatado, podemos concluir que um eficiente planejamento de comunicação interna interfere e muito para o sucesso e crescimento organizacional.

A comunicação é um item muito importante para a sociedade em geral e principalmente para uma organização. Dentro de um ambiente organizacional a comunicação pode sofrer influência positivas e negativas dentro de um processo. Para que a comunicação tenha o efeito esperado, ela precisa ser clara. Se comunicar não é apenas passar uma informação pra frente, mas sim conseguir falar e ser entendido.

A liderança inserida na comunicação organizacional tem apenas uma função: facilitar e coordenar os esforços de indivíduos e grupos e, com isso contribuir para as realizações das metas organizacionais. A eficácia tanto da comunicação interpessoal quanto da comunicação organizacional determina, em grande parte, o sucesso como um todo

O que se pode concluir é que o comportamento das pessoas é o resultado de várias e diferenciadas motivações porque o que me motiva pode não motivar o outro e vice-versa.

REFERÊNCIAS

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 9ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

<https://ucj.com.br/blog/artigos-recursos-humanos/comunicacao-entre-equipes-de-trabalho/> acessado em 10/06/2020.

<http://www.reme.org.br/artigo/detalhes/579> acessado em 10/06/2020.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

CATUNDA, Rosangela & NETO, Edgard Pedreira de Cerqueira. Times de Trabalho Autodirigido. São Paulo Editora Pioneira, 1996.

<https://sertms.com/blog/o-impacto-da-boa-lideranca-no-desempenho-da-equipe/> acessado em 14/06/2020.

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/> acessado em 14/06/2020.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANEXOS

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