



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

MARKETING

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

SNBC Ltda

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

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

PROJETO INTEGRADO
A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

SNBC Ltda

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - PROFa.
LEONOR CRISTINA BUENO

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO - PROFa. JULIANA MARQUES
BORSARI

ESTUDANTES:

HOMERO C. SOUZA NETO, 1012019100690

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	5
3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE	6
3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO	9
3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA	9
3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL	12
4. CONCLUSÃO	15
REFERÊNCIAS	16
ANEXOS	17

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto tem por finalidade descrever e analisar a comunicação entre as equipes que compõe a SNBC Ltda no seu contexto organizacional e também discorrer sobre os aspectos teóricos envolvidos na gestão de equipes e panoramas de comunicação.

Por se referir a uma subsidiária de uma fabricante dos equipamentos, a empresa no Brasil precisa se comunicar com a empresa no país de origem, e os departamentos comercial, administrativo e técnico respondem diretamente aos respectivos departamentos na matriz, e o Diretor local tem o objetivo de integrar e coordenar as atividades derivadas das diretivas estabelecidas na matriz.

A comunicação interdepartamental no Brasil é realizada através de telefonemas, e-mails, reuniões e conferências.

O objetivo desse projeto, portanto, é não só analisar essas interações multi-departamentais, como também diagnosticar a eficácia do modelo implementado e as melhorias possíveis.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A SNBC é uma empresa brasileira subsidiária de uma empresa italiana. A subsidiária brasileira está localizada na cidade de Casa Branca/SP e seu CNPJ é o 21.230.377/0001-07. A matriz é localizada na comuna de Asti, Itália. Ela é composta por um departamento comercial, que tem por finalidade a coleta de leads (oportunidades) de equipamentos de embalagens para os mercados de alimentos, bebidas, cosméticos e farmacêuticos. Essas oportunidades comerciais referem-se tanto aos processos de desenvolvimento de vendas quanto de pós-vendas (comercialização de peças de reposição para manutenção e mão de obra especializada para a execução desses trabalhos).

Além do departamento comercial, a empresa possui um corpo técnico com habilidade para atuar preventiva ou corretivamente nos equipamentos instalados no Brasil.

Por fim, a empresa dispõe de um departamento administrativo que tem por finalidade a condução das rotinas administrativas da empresa, que incluem a gestão do departamento pessoal, emissão de notas fiscais de importação, comercialização de equipamentos e materiais e também de mão de obra especializada. Ainda, gere os recursos necessários para a execução das atividades, tais como gestão de viagens e frota de carros.

Como a SNBC é uma subsidiária de uma empresa localizada na Itália, todos esses departamentos estão representados localmente pelos correspondentes. O departamento técnico responde diretamente ao departamento técnico da matriz, assim como o administrativo. O comercial, entretanto, responde ao diretor comercial local, o qual é o único ponto de conexão com a matriz. Do ponto de vista da operação brasileira, esse modelo acaba impedindo a comunicação horizontal pois uma parte responde localmente e outra, à matriz, criando uma hierarquia de importância informal entre os componentes de cada um dos departamentos.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.

3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE

A SNBC é uma subsidiária de uma matriz italiana, e dois de seus departamentos no Brasil respondem diretamente aos respectivos departamentos na matriz (técnico e administrativo), enquanto o comercial responde localmente. A coordenação dos trabalhos realizados segue as diretrizes da matriz, conflitando bastante com as comunicações horizontais no Brasil. A subsidiária está definida por sua geografia comercialmente e por funcionalidade em relação administrativo e técnico.

Conceitualmente, o trabalho em equipe é definido como aquele que é criado em torno de uma equipe autogerida e que realiza um trabalho completo, geralmente em uma estrutura multifuncional em torno de um objetivo, e sua avaliação é realizada segundo o atingimento de um objetivo comum. As contribuições pessoais e departamentais devem ser definidas, geridas e executadas visando um objetivo comum que, atingido, reverte positivamente em relação aos objetivos corporativos da empresa. Essa estrutura deriva não somente da composição particular de cada departamento, mas também da contribuição de cada elemento participante, como indivíduo.

As equipes, por realizarem atividades conexas, criam conflitos. Esses conflitos nascem da própria natureza humana e das diversidades de personalidades, e nem sempre são negativos. Os conflitos são divergências de objetivos e essas divergências podem resultar em competição e/ou cooperação, dependendo de como a coordenação é hábil em utilizá-las como força motriz e motivacional.

Quando se é possível gerenciar e negociar os conflitos para criar unicidade, as equipes trabalham de maneira cooperativa e atingem seus objetivos. À coordenação cabe o equilíbrio desses conflitos, atuando e compreendendo os valores dos trabalhos de cada um dos componentes das equipes. Esse equilíbrio surge de maneira natural quando a coordenação compreende que a formação da equipe deve levar em conta não somente a harmonia de valores, mas que os valores competitivos devem ser equilibrados de forma a gerar na competição uma força motivadora para a equipe, da melhor e mais eficiente

maneira. Essa atividade exige muito, mas sua efetividade é fundamental para atingir-se os objetivos.

Algo extremamente importante é salientar a diferença entre grupos e equipes. Nos grupos, a natureza do esforço despendido tende a ser individual, enquanto na equipe tem caráter coletivo. Outra diferença é sobre quem recai a responsabilidade do êxito: nas equipes de trabalho existe uma meta comum aos membros, claramente estabelecida, a qual somente pode ser atingida a partir do trabalho coletivo.

Voltando ao caso específico da SNBC, é claro que todos os objetivos são delineados pela matriz e que, portanto, coexistem em todos os departamentos. Entretanto, dado o caráter misto da estrutura organizacional (departamentos que respondem à matriz e departamentos que respondem localmente), o reporte direto, assim como a determinação de recondução de parâmetros, têm tempos diferentes e com isso, há um descompasso nas atualizações de objetivos, resultando em uma fraca interação horizontal.

Dada a sua estrutura funcional e mecanicista que decorre do mercado em que atua, suas atividades são técnicas e altamente formalizadas, seguindo procedimentos detalhados e conectados por relações burocráticas. Essa estrutura visa garantir que todas as etapas dos processos sejam seguidas, e que se atinja os objetivos comuns do incremento sistemático da participação mercadológica, assim como o suporte técnico integral dos equipamentos em operação.

Como abordado anteriormente, os objetivos muitas vezes deixam de ser trabalhados de maneira eficiente, dada a estrutura mista implementada. Com isso, as comunicações horizontais são prejudicadas e o processo de atingimento conjunto fica prejudicado, sendo resultado das contribuições particulares de cada departamento e não do conjunto da operação da subsidiária.

3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE

O ser humano é um agente extremamente complexo para ser tratado e administrado. Em uma recente publicação ^[1], o professor Leandro Karnal versou sobre o paradoxo do porco-espinho em tempos de frio. Para se aquecer é preciso que tenha proximidade com outros porcos-espinho, mas ao se aproximar demais, é possível ferir-se. Percebemos que o ser humano tem uma faceta que lhe pede a aproximação com outros

seres, mas quando a aproximação é muito grande, isso pode ferí-lo. Em outras palavras, é necessário estabelecer os limites para saciar as necessidades.

Na discussão moderna sobre os relacionamentos profissionais abandonou-se o sistema no qual as pessoas deveriam se relacionar apenas através de seus padrões cognitivos, mas também com suas emoções e, esse paradoxo do porco-espinho apareceu como de grande importância em nossas vidas profissionais. Não que não tinha importância antes, mas pela visão anterior o profissionalismo estava relacionado ao “calar-se” das emoções, enquanto a visão moderna não somente leva em consideração, como permite compreender as suas formas e gestão.

Quando trabalha-se em equipe, a cooperação determina uma compulsória partilha de responsabilidades sobre os objetivos a serem alcançados. Dessa forma, atinge-se objetivos em função direta da participação e efetividade do outro. Essa dependência causa estresse pois, ao final das contas, somente os próprios indivíduos gerenciam efetivamente suas ações.

Esse estresse da partilha da responsabilidade forçosamente leva a conflitos. Conflitos ^[2] são situações em que diferentes objetivos se colocam em contraponto e necessitam ser solucionados para que se possa dar continuidade no processo. Os conflitos podem ser resolvidos tanto em termos de acordos (arbitrados ou não), como em função de concessões de uma das partes ou mútua. De qualquer forma, é preciso negociar para se atingir o ponto em que a dinâmica ocorra. Em equipes, esses conflitos são cotidianos e é preciso ter em mente qual a melhor maneira de superá-los para que seguir o atingimento do objetivo maior. Os objetivos são, portanto, resultados das micro negociações que levam à pactuação comum.

Desde meados dos anos 1990, incluiu-se nas discussões de equipes a Inteligência Emocional, que requer no arsenal profissional não somente as habilidades cognitivas, como também habilidades de reconhecimento e gestão de suas emoções. Esse ponto é particularmente importante no trabalho em equipe pois as emoções são reflexos pontuais e agudos a determinadas situações, especialmente nas negociações cotidianas que referenciamos acima. A gestão dessas emoções em equipe gera a coesão e, com isso, facilita a ordenação e solução de conflitos e minimiza a distância entre o estágio atual e o objetivo a ser alcançado.

Retomando a discussão acerca da SNBC, o modelo misto impacta os valores pessoais em relação ao trabalho, pois cria uma relação não oficial de hierarquia entre os departamentos. No modelo de valores de trabalho proposto por Ros, Schwartz e Surkiss^[3], que mapeia não somente os valores do conservadorismo e da autotranscendência, surge os valores de autopromoção, onde identifica-se a variável do prestígio. Quando há o misto de estruturas, e ocorre um descompasso dos colaboradores em relação ao desenvolvimento de atividades com a matriz, cria-se um filtro entre as relações diretas (no caso do departamento comercial) e, ao final, uma hierarquia informal entre os departamentos e hierarquização do prestígio que atinge diretamente a contribuição de cada departamento ao atingimento do objetivo global. Surgem portanto conflitos entre os colaboradores sobre o real valor desse prestígio e das reais contribuições de cada um para o atingimento global da subsidiária.

3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA

A comunicação é uma forma de interação entre pessoas e empresas, e tem a sua raiz no latim *communicatio.onis* que significa ação de participar ^[4]. Isso quer dizer que a comunicação somente tem lugar quando ela se direciona a um compartilhamento de mensagem, com ou sem um objetivo expresso. A comunicação pode usar diversas ferramentas como a língua falada ou escrita, mas também pode valer-se de ferramentas intangíveis, como emoções. Ela decorre basicamente de uma mensagem que existe em um emissor e precisa ser compreendida e absorvida por um receptor através dessas ferramentas.

Em linhas gerais, os processos de comunicação são descritos como a figura 1, abaixo.

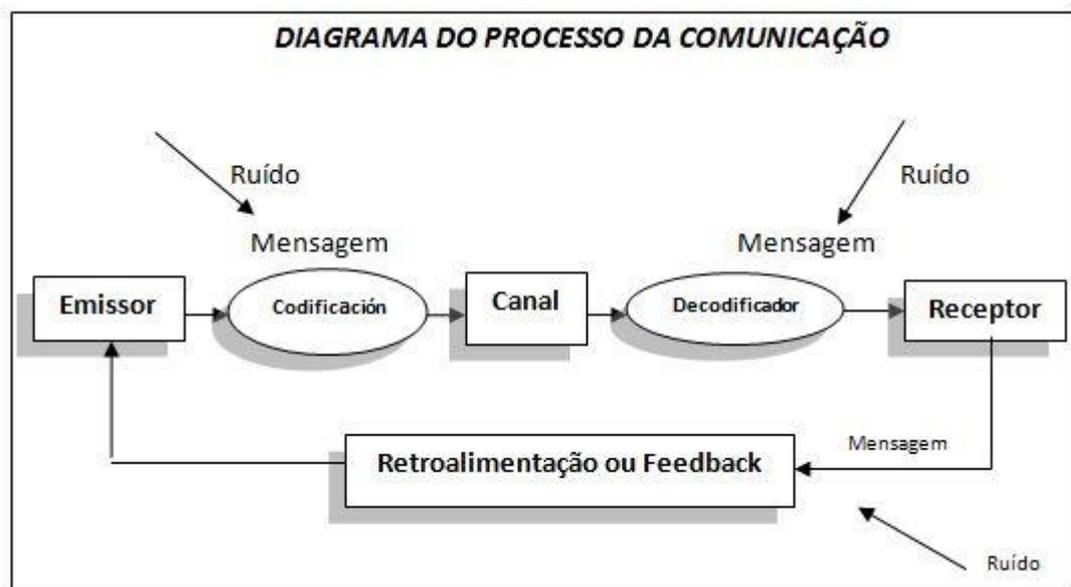


Figura 1 – Diagrama do Processo de Comunicação ^[5]

Nas relações de comunicação, temos um emissor que a codifica e vale-se de um canal para enviar a mensagem ao receptor que, ao recebê-la, utiliza uma ferramenta decodificadora, para enfim ter acesso a mensagem original. Essas ações podem ser deturpadas pela ação externa através de eventos chamados ruídos.

A comunicação escrita é aquela segundo a qual o codificador é a língua escrita, e o decodificador é a capacidade de compreensão da linguagem utilizada. Os ruídos físicos, tais como barulho, portanto não interferem em sua eficiência. Entretanto, elas podem ser afetadas por ruídos semânticos ou psicológicos.

Os assim chamados ruídos semânticos dizem respeito à conceituação das palavras utilizadas nas mensagens. Apesar da conceituação dos termos nas línguas, eles são influenciados por culturas locais e, portanto, podem levar a uma compreensão equivocada de sua verdadeira intenção. Apesar de Brasil, Portugal e Angola falarem a mesma língua, as palavras podem ser utilizadas em expressões com significados completamente diferentes e suas utilizações podem levar a erros crassos quando comparados com a mensagem que originalmente queria se enviar.

Em relação aos ruídos psicológicos, é preciso compreender, como falamos no item anterior, que os colaboradores não são dirigidos apenas por suas componentes cognitivas, mas também pela percepção emocional do que se lhe cerca. Ao receber uma mensagem, os colaboradores podem criar narrativas para explicar o pano de fundo daquela mensagem, e podem disparar gatilhos que lhes levem a compreender um cenário inexistente.

Dito isso, a eficácia da comunicação escrita está sujeita às distorções de percepção de seu processo, e essas distorções podem afetar tanto o emissor quanto o receptor. Essas distorções abrangem diversos pontos, como descritos abaixo:

- **Esteréotipos:** esse fator influencia quando padronizamos nossa impressão a respeito das respostas de um determinado grupo ou pessoa em particular. A partir dessa percepção, modelamos a mensagem sem levar em conta a situação real do interlocutor, mas somente o padrão estereotipado que criamos a seu respeito
- **Efeito Halo:** é quando buscamos uma única característica do interlocutor, sem levar em consideração as demais e suas influências no todo e no particular da mensagem enviada ou recebida
- **Percepção seletiva:** que é quando temos uma impressão de uma pessoa, e projetamos a estabilidade dessa impressão continuamente, sem nos darmos conta que a pessoa pode se adaptar conforme uma determinada situação

- **Projeção:** quando lemos uma determinada situação conforme aquilo que desejamos que seja, criando narrativas que as descrevam, mesmo que essas narrativas sejam fantasiosas ou equivocadas.

A gestão de todos esses elementos deve ser levada em consideração pelo emissor, pois somente garantindo que esses elementos estejam plenamente claros, é possível garantir que o receptor decodificará a mensagem de maneira que seu significado seja fiel ao que se pretendia ao emitir a mensagem. Essa é uma tarefa extremamente complexa, mas é fundamental para garantir que os objetivos determinados sejam alcançados, pois somente com um excelente processo de comunicação podemos garantir que os papéis e os objetivos são compreendidos e implementados.

De uma maneira geral e ampla, podemos dizer que uma comunicação eficaz é resultado de um processo que leve em consideração, no mínimo, os seguintes elementos:

- Identificação do público-alvo
- Determinação dos objetivos da comunicação
- Elaboração da mensagem contendo, no mínimo:
 - O que se quer dizer
 - Como se quer dizer
 - Para quem deve dizer
- Seleção dos canais de comunicação
- Comunicação e busca de feedback da eficiência e perfeita compreensão.

No caso da SNBC temos um fator complicador, que é a língua utilizada. Alguns dos colaboradores são fluentes em italiano, enquanto todos são fluentes em inglês. Apesar da lógica da facilidade em relação à adoção de uma língua comum, muitas comunicações são feitas em italiano, o que gera ruídos semânticos resultado da tradução. Em casos de empresas multinacionais, uma boa estratégia é a utilização de uma língua que não seja mãe para nenhum dos lados, pois assim reduz-se a influência cultural e facilitando a mútua compreensão. Além disso, a utilização de uma língua comum gera um maior conforto psicológico pois a mensagem não está reservada àqueles que dominam o que o colega não domina.

3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL

Como vimos no item 3.2.1, a comunicação é uma ação dinâmica, ou seja, ela não é estanque mas prevê um fluxo direcional. Seja escrita ou oral, as comunicações sempre envolvem pelo menos dois atores (emissor e receptor), e seu fluxo é dado em um sentido claro.

Em uma empresa, a comunicação assume o papel integrador entre os colaboradores, propiciando-lhes o mecanismo para interagirem e compartilharem o objetivo central da empresa. Somente a partir da comunicação é possível unir esforços e prover suporte para que o objetivo seja alcançado. Sem a comunicação, os colaboradores seriam ilhas e não compartilhariam a inteligência que dá sentido àquela união. Em última instância, podemos dizer que a comunicação é a forma pela qual a colaboração e a cooperação são possíveis dentro da organização empresarial.

Os fluxos de comunicação são direcionados conforme a origem e o destino. As comunicações descendentes referem-se àquelas que são direcionadas dos níveis hierárquicos mais altos aos mais baixos, geralmente referentes a estratégias, direcionamentos e feedback sobre procedimentos e processos. As comunicações ascendentes são por outro lado, aquelas que se originam nos níveis mais baixos direcionados aos mais altos, e referem-se ao reporte de resultados e dificuldades, e/ou feedback sobre a experiência de implementação de estratégias. As comunicações horizontais são aquelas realizadas por pares hierárquicos que compartilham experiências em operações e cooperações. Todos esses formatos de comunicação são chamados de formais por representarem os fluxos oficiais da empresa. Temos também as comunicações informais, que são aquelas que não respeitam direcionamento oficial, e podem originar-se em qualquer nível hierárquico e direcionar-se também a qualquer outro nível.

Apesar dos efeitos possivelmente danosos das comunicações informais, é importante lembrarmos de que a equipe deve ser gerida de forma a executar as atividades. As empresas criam regras rígidas para as atividades, e a forma como a equipe reage a ela mostra qual a necessidade de atuar por meio da comunicação informal. As empresas com estruturas mecanicistas possuem sistemas rígidos de regras, e as pessoas buscam formas alternativas de executar as atividades, muitas vezes tentando encontrar formas mais eficientes e menos dispendiosas, ou até mesmo formas que demonstrem melhor as suas

contribuições particulares. Em empresas orgânicas, onde os níveis hierárquicos são poucos e, portanto, a amplitude de controle é alta, as comunicações são horizontais e, portanto, o fluxo é quase que único, abrindo espaço para que as comunicações informais se tornem formalizações dos procedimentos que evoluem conforme as atividades são realizadas.

Muitas vezes as comunicações informais são mal vistas e tratadas como eventos pontuais. Entretanto, quaisquer que sejam suas fontes, objetos ou interações, fato é que somente têm lugar se não houver clareza nas atividades, e capacidade adaptativa da estrutura às reais necessidades. Fofocas surgem pela competição de egos que pode ser resultado de uma má gestão de expectativas ou ainda de um processo equivocado de seleção de pessoal, compondo times com pessoas que não cooperam entre si. Isso nos leva a entender que a fofoca não é mal em si, mas efeito de um processo que precisa ser mais bem trabalhado e gerenciado. Por outro lado, quando os colaboradores elegem processos alternativos de comunicação para guiar a sua interação, subvertendo o padrão estabelecido, isso resulta da deficiência e inadequação da proposição oficial e, portanto, sinaliza que é preciso mudar. Em outras palavras, apesar dos efeitos deletérios da comunicação informal, é preciso compreender que elas são fontes de oportunidades de evolução das relações e sinalizam a forma cooperativa dos elementos que independem da direção, dando sentido próprio à execução dos trabalhos. Quando esse cenário é bem dirigido e gerenciado, é possível obter ganhos de eficiência no atingimento dos objetivos propostos.

As comunicações orais são especialmente importantes para a condução de reuniões. Via de regra, reuniões são eventos sociais em que os participantes negociam visando determinar uma ação, quer pela eliminação de desentendimentos, quer pela construção de objetivos e diretrizes comuns, quer pela criação conceitual. As equipes ou grupos que se reúnem devem buscar a compreensão plena da mensagem emitida, eliminando os ruídos que influenciam negativamente a decodificação da mensagem e, assim, compreendendo plenamente os conceitos apresentados. Da mesma forma, emitindo mensagens que sejam plenamente compreendidas. Quando todos os lados buscam a compreensão mútua, os objetivos são alcançados e as diretrizes estabelecidas são seguidas por todos os participantes.

A pandemia do covid-19 tem nos ensinado muito sobre as reuniões. Diferentemente do que ocorre após o surgimento desse fenômeno, as reuniões eram quase

sempre presenciais e desfocadas, pois eram cenários muito abertos. Atualmente incluímos as ferramentas virtuais que tem possibilitado a interação mais objetiva das pessoas. Como trata-se de plataformas digitais, é possível o compartilhamento de materiais que, apresentados nas telas, têm maior atenção e, portanto, as discussões são mais embasadas que em reuniões presenciais. Outro fenômeno percebido, é que as reuniões virtuais, dado o nível de atenção requeridas, são mais assertivas e mais curtas, possibilitando a solução rápida das questões apresentadas.

Esse ainda é um cenário em desenvolvimento. Recentemente a Microsoft conseguiu adequar a sua plataforma Teams a esse novo cenário, e a ferramenta já possibilita reuniões muito mais colaborativas e multi localizadas. Na SNBC essa ferramenta é largamente utilizada, tanto para as reuniões internas, quanto para as com a matriz e com clientes para avaliação de projetos e necessidades específicas. A avaliação é de que esse novo arsenal de ferramentas modificará definitivamente as relações organizacionais, possibilitando as interações internas e externas com grande economia de recursos. Em um país com dimensões continentais como o Brasil, a possibilidade de realizar uma reunião pela manhã em Manaus e outra à tarde em Porto Alegre implica em uma redução drástica de custos e de eficiência dos processos aplicados ao mercado em que se atua.

4. CONCLUSÃO

As organizações são organismos vivos, muito além dos procedimentos e normas que as regem. Assim, as interações entre os colaboradores são fundamentais para que os objetivos sejam alcançados. Essas interações são decorrentes das capacidades pessoais de contribuir não somente a seus objetivos particulares, como também aos da equipe, e os da equipe com toda a corporação.

O ser humano é um ser social, apesar de sua característica pessoal. Ele busca desempenhar papéis que o integrem à sociedade com o objetivo da própria preservação. A gestão desses objetivos pessoais, e o direcionamento deles rumo ao objetivo central que congrega dentro da organização é a função primordial da gerência e da direção. Essas interações pessoais e de equipe se dão através da comunicação multi canal.

A comunicação é a forma que podemos compreender aquele que nos é externo e, portanto, através dela nos consolidamos em equipe. E ela expressa não somente o ordenamento, mas também a cultura e a nossa visão de como as coisas são e poderiam ser para que atinjamos os objetivos comuns.

Finalmente, é preciso que compreendamos que a comunicação pode fugir à regra estabelecida. Quer pela subversão egoísta, quer pela propositiva, a comunicação informal será sempre o efeito da gestão e nunca uma causa em si própria. Assim, é preciso torná-la fonte de oportunidade de aprimoramento da equipe ou dos processos de maneira a continuamente melhorar a forma como a equipe desempenha seus trabalhos e contribuem para o atingimento dos objetivos.

REFERÊNCIAS

- [1] Karnall, Leandro, “O Dilema do Porco Espinho: Como Encarar a Solidão”, 2020, Editora Planeta;
- [2] Lang, Rodrigo, “Negotiation MAP – O Framework de Negociação de Quem Vem Revolucionando o Mercado”, 2019, Kindle Ebook;
- [3] Mathias Siqueira, M. M., “Medidas do Comportamento Organizacional – Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão, 2008, Ebook
- [4] <https://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o>
- [5] <https://www.intergate.net.br/blog/boas-praticas-de-comunicacao-empresarial>

ANEXOS

nihil