



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO  
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

**BUSER BRASIL TECNOLOGIA LTDA**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2022

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**PROJETO INTEGRADO**

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO  
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

**BUSER BRASIL TECNOLOGIA LTDA**

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - PROFa.  
LEONOR CRISTINA BUENO

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO - PROFa. JULIANA MARQUES  
BORSARI

ESTUDANTE:

LARISSA ALEXANDRA FERREIRA PEREIRA, RA:  
1012022100007

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2022

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>6</b>
3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	6
3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE	8
3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE	11
3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO	14
3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA	15
3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL	17
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ	20
3.3.1 COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ	20
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	23
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>25</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>27</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais a questão ligada ao trabalho em equipe dentro das organizações está cada vez mais ligada ao desempenho econômico empresarial. Desta forma, uma equipe engajada e comprometida com seus resultados se faz essencial, mais do que ser condição para manutenção das organizações no mercado, se torna um importante diferencial competitivo para a mesma. Neste contexto, o objetivo principal deste trabalho é apresentar a importância e dificuldades encontradas dentro das organizações no desenvolvimento do trabalho em equipe. Além de apresentar como a comunicação eficiente, tanto escrita quanto oral, se faz fundamental no contexto organizacional.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Buser Brasil Tecnologia LTDA, portadora do CNPJ 29.365.880/0001-81, tem como principal atividade fretamento colaborativo de ônibus. É uma plataforma onde um grupo de pessoas se une dividindo o valor do fretamento de uma viagem. A Buser é quem freta os ônibus com empresas de transporte para realizar os trajetos desejados, o que conseqüentemente barateia os preços aos passageiros.

O conceito da Buser nasceu em 2016, quando um de seus fundadores, Marcelo Abritta, precisou organizar uma viagem em família. Ele percebeu que fretar um ônibus de 48 lugares para levar apenas 30 pessoas, e pagar os custos de deixar o ônibus parado por 4 dias, além das diárias e da acomodação do motorista, era mais barato que comprar 30 passagens de ida e volta na única empresa que opera a rota. Ele pensou que se fosse possível encontrar um grupo de pessoas que como ele quer fazer essa mesma viagem, o recém formado grupo poderia fretar um ônibus, e assim economizar. Como viaja bastante, ao longo de um ano, o impacto seria bem grande.

Em janeiro de 2017, juntamente com Marcelo Vasconcellos o projeto começou a tomar forma, iniciaram orçando valores de fretes com diferentes empresas e diferentes trajetos. Ficaram surpresos com a economia em potencial de até 60%, e decidiram investir. A Buser nasceu em 2 de junho de 2017, inicialmente como uma página do Facebook, onde seria divulgado a ideia e os benefícios dela para os viajantes. Assim, dentro de 6 meses poderiam realmente dar início ao “fretamento colaborativo”. Em menos de 30 dias, sem nenhum investimento em marketing, apenas divulgando o conceito e contando com o boca a boca dos interessados, a página alcançou 10 mil seguidores. Ávidos por novas opções de transporte, as pessoas pediam e a Buser acelerou o seu lançamento.

A iniciativa chamou a atenção de fundos de investimento em startups, e em setembro a Buser fechou a primeira rodada de capital semente, junto aos fundos Canary, Yellow Ventures e Fundação Estudar Alumni Partners. Assim, formou-se um time de tecnologia e investimento para construir uma nova opção segura, moderna e democrática.

A Buser é uma startup que está revolucionando a forma de viajar de ônibus no Brasil. Afinal, embora o mundo tenha vivido uma verdadeira transformação

tecnológica, o jeito de viajar de ônibus continua burocrático, desconfortável e, pior, caro. A Buser veio para mudar isso.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

#### **3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

Podemos considerar que o conceito de trabalho em equipe é ser “um sistema de trabalho desenvolvido por um grupo de pessoas, onde todos se dedicam na realização de uma tarefa (...)” (SIGNIFICADOS).

No universo organizacional, ainda que a equipe possa ser definida como um agrupamento de pessoas, ela envolve particularidades que a distingue dos demais grupos. Um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não. Para que exista uma equipe, é necessário que também exista um propósito, um objetivo compartilhado pelas pessoas e em prol do qual elas dependem seus esforços. Além disso, para atuar com eficiência, os integrantes de uma equipe devem ser flexíveis, ter confiança nos companheiros e apoiar cada membro do grupo nos seus progressos em direção às metas. (VIANA, 2014)

Um exemplo de trabalho em equipe talvez seja o das equipes cirúrgicas, que geralmente é chefiada por um cirurgião e inclui assistentes, enfermeiras, anestesistas e técnicos. Cada uma das funções é especializada e exige destreza, e cada pessoa sabe que o seu êxito depende do êxito dos demais integrantes. Desta maneira, todos assumem o compromisso com um único objetivo, o bem estar do paciente. Com este exemplo é possível observar que assim como outras equipes, cada membro da equipe cirúrgica dedicou um longo tempo para desenvolver suas habilidades, aprender a atuar em conjunto e, conseqüentemente, ser reconhecida como uma equipe de alto desempenho. (VIANA, 2014)

O conceito de equipe adquiriu grande importância nas organizações modernas, justamente, no reconhecimento da força que o trabalhar junto possui. As equipes

reúnem pessoas com talentos e habilidades diferentes, por essa razão, os esforços e resultados são potencializados, alcançando o que dificilmente seria conquistado por uma única pessoa. (VIANA, 2014)

Há certamente dificuldades no trabalho em equipe. Entre elas, provavelmente, a mais significativa é a convergência de diferentes pontos de vista e a criação do consenso. Isso geralmente toma algum tempo nos processos de trabalho e exige uma atuação versátil das lideranças (VIANA, 2014). De acordo com o escritor norte-americano Patrick Lencioni, em seu livro 5 desafios das Equipes – Uma fábula sobre liderança, o caminho para diminuir os possíveis problemas que ocorrem nos trabalhos em equipe é identificar e entender as dificuldades. Vencer esses problemas é o que garantirá a continuidade dos negócios.

Por meio de uma pirâmide, o escritor apresenta os desafios considerando desde a base ao seu pico: falta de confiança; medo de conflitos; falta de comprometimento; fugir das cobranças; e falta de atenção aos resultados. Segundo o livro, cada disfunção contribui para que outra aconteça como um efeito dominó. Sendo esses desafios: falta de confiança, medo do conflito, falta de comprometimento, evitar responsabilidades e falta de atenção aos resultados. (BLB BRASIL, 2018)

Algumas situações ou momentos podem trazer o sentimento de vulnerabilidade aos indivíduos, o medo ou receio de demonstrar este sentimento provoca a perda de confiança entre os membros da equipe. A falta de segurança é demonstrada também na dificuldade de assumir os erros. O papel do líder diante dessa situação é edificar uma base de confiança sólida. Explicar aos colaboradores a importância da confiança, de que todos estão unidos por uma boa intenção, trará mais segurança à equipe. Manter o time confiante pode ser conseguido por meio de reuniões e dinâmicas de integração e depoimentos de relatos pessoais de superação, por exemplo. (BLB BRASIL, 2018)

Uma das consequências que a falta de segurança traz é o medo do embate e das discussões. Os membros das equipes não se sentem confiantes para contestar uma ideia ou discordar de alguma opinião. Evitar conflitos a fim de manter uma “falsa paz” pode ocasionar um clima desagradável e diminuir o rendimento. Conflitos constantes não são bons para a harmonia da equipe, porém em alguns casos as discussões são necessárias para a evolução do trabalho. Nessas ocasiões podem surgir novas ideias e sugestões assertivas. (BLB BRASIL, 2018)

Da mesma forma que a falta de confiança traz o medo de conflitos aos membros das equipes, a omissão dessas discussões provoca a falta de comprometimento. De modo que a falta da tomada de decisões em conjunto, por falta de discussões, deixam de garantir empenho máximo por parte dos colaboradores. Os membros de uma equipe só se sentirão realmente parte de um time quando se sentirem à vontade e seguros para expressar suas ideias ou propor soluções divergentes das já apresentadas. Desse modo, o comprometimento vem de forma automática e o trabalho é desenvolvido com muito mais qualidade. Criar um plano “B” para diferentes situações, estipular prazos e reconsiderar detalhes são medidas a serem tomadas para renovar o comprometimento dos colaboradores. (BLB BRASIL, 2018)

Como uma reação em cadeia, a falta de comprometimento da equipe ocasiona a dificuldade de assumir responsabilidades. Até os colaboradores mais empenhados se sentem desconfortáveis em cobrar mais responsabilidade dos seus colegas. Para reaver o controle dessa situação, é importante determinar objetivos e esquemas de trabalho e deixar bem claro as responsabilidades de cada um. É importante expor a importância da função e responsabilidade de todos para a obtenção de sucesso. (BLB BRASIL, 2018)

A ponta da pirâmide diz respeito à desconsideração aos resultados do negócio. Pode ser exemplificado quando os integrantes da equipe focam sua atenção aos próprios interesses em detrimento às necessidades da empresa. Até mesmo quando os interesses da equipe superam os da empresa. Se o propósito coletivo se enfraquece, o compromisso com a produção de resultados diminui. Quando isso acontece, a dica é definir o foco e as metas. Dessa forma, a tendência é que os colaboradores se dediquem mais para atingir os objetivos e até mesmo superar as expectativas. (BLB BRASIL, 2018)

### **3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE**

Podemos considerar que o conceito de trabalho em equipe é ser “um sistema de trabalho desenvolvido por um grupo de pessoas, onde todos se dedicam na realização de uma tarefa (...)” (SIGNIFICADOS).

O trabalho em equipe, nada mais é do que várias pessoas unindo seus esforços para solucionar problemas em comum. Desta forma, quando duas ou mais pessoas se

juntam na execução de uma tarefa ou à procura da solução de um problema, elas estão exercendo um trabalho em equipe. (SAMBATECH)

O trabalho em equipe funciona bem quando somados diferentes talentos, habilidades, formas de pensar e agir, trabalhando em harmonia e lidando com essas diferenças. Todos dentro do veis por suas atividades, ou seja, pelo sucesso de uma tarefa bem feita, ou pelo fracasso de uma ação mal sucedida. A dedicação e o esforço de cada membro da equipe precisam ser direcionados para um objetivo em comum. (OLIVEIRA, 2021)

De acordo com seus gestores, na Buser as equipes são formadas de acordo com a necessidade de cada setor e as skills de cada membro, sendo assim, os modelos de estruturas são variados, alguns mais sistêmicos ou operacionais. Existem 6 principais estruturas de equipes, sendo elas:

**Equipe funcional:** É constituída por um gestor e colaboradores diretos. Nesse formato, a hierarquia, a tomada de decisões, o relacionamento interpessoal e a liderança são pontos bem definidos. Um líder ou colaborador que queira ter sucesso dentro ou através deste tipo de equipe, deve adotar uma postura de parceria, entendendo que todos têm o seu potencial próprio, capaz de agregar valor a todo o grupo e à empresa, de uma forma geral. Dessa maneira, é preciso ouvir as sugestões e opiniões de cada um, para que assim as decisões sejam tomadas de forma mais consciente e assertiva, gerando resultados positivos para todos.

**Equipe hiperfuncional:** Os membros dessa equipe estão basicamente no mesmo nível hierárquico, porém em diferentes áreas de atuação. O objetivo deste tipo de grupo é proporcionar uma forma melhor e mais eficiente de solucionar problemas, por meio da troca de informações e ideias. Aqui, a melhor forma de se comportar e lidar é também através da parceria, pois a intenção é que todos desempenhem suas funções de forma colaborativa, trocando ideias, experiências e informações, que contribuam para que se chegue a uma solução positiva para os negócios como um todo.

**Equipe solução de problemas:** A equipe discute ideias e apresenta soluções para que o andamento dos processos seja aperfeiçoado. Nesse caso, os integrantes apenas apresentam possíveis mudanças e não têm autonomia para implementá-las. Geralmente este tipo de equipe funciona bem em contextos em que é necessário implementar

melhorias nos processos. Neste caso, a equipe vai trabalhar diretamente em cima dos problemas que existem nestes e que estão prejudicando o bom andamento da organização de uma forma geral. A melhor forma de atuar em grupos como este é desenvolvendo uma visão sistêmica sobre a empresa, pois ela será de extrema importância para que sejam feitas sugestões assertivas e que verdadeiramente tragam melhorias aos seus processos.

**Equipe autogerida:** É responsável pelo controle de todos, pelo monitoramento do trabalho, distribuição de tarefas e tomada de decisão. O ideal aqui é que haja bastante integração e colaboração entre todos os membros da equipe, pois eles não contarão com a figura de um supervisor ou um líder para lhes acompanhar ou orientar. Este modelo de equipe vai exigir de seus membros muita disciplina, dedicação, confiança um no outro e também autoconfiança, já que eles mesmos serão os responsáveis pelo gerenciamento de todos os processos e atividades executadas pelos componentes do time.

**Equipe de projetos:** Os membros dessa equipe possuem como função trabalhar em projetos de novos produtos/serviços para a empresa. Ao final, ou seja, após a conclusão do projeto específico, o grupo é desfeito, já que atingiu os objetivos propostos no início do trabalho. A constituição deste tipo de equipe é feita por colaboradores de diversos departamentos da empresa, sendo que, enquanto estão trabalhando no desenvolvimento do projeto, também estão desempenhando as funções de suas respectivas áreas. É importante lembrar que, por mais que não deixem de atuar em suas áreas e se reportar a seus gestores imediatos, no que diz respeito ao projeto, especificamente falando, os membros deste modelo de equipe se reportam também ao líder do projeto, durante o período em que estão trabalhando neste.

**Equipe força tarefa:** Essa equipe deve encontrar formas imediatas para resolver um problema detectado na empresa. A sua formação ocorre exclusivamente para solucionar alguma situação de dificuldade, que surgiu de última hora, e precisa ser resolvida com urgência. As pessoas que compõem este tipo de equipe, geralmente, são aquelas consideradas as melhores em seus departamentos de origem, sendo elas recrutadas a formar um grupo emergencial e temporário, que se dedicará exclusivamente a resolver o problema surgido de última hora. O objetivo da formação deste modelo de equipe é trabalhar para encontrar as melhores soluções para o problema, de preferência, em um curto espaço de tempo.

O conceito de motivação se popularizou nas organizações, todos reconhecem que pessoas produtivas devem estar motivadas e, para tanto, são necessárias diversas formas de incentivos, inclusive o apoio e reconhecimentos das chefias e gerências. Para que possa investir apropriadamente na motivação e valorização de sua equipe, é necessário que o gerente considere as características do grupo com o qual trabalha. (VIANA, 2014). Na Buser, por exemplo, é utilizado o termômetro dos sentimentos. Esse instrumento, como o próprio nome explica, monitora como os colaboradores estão se sentindo com a organização e o trabalho. Com esse acompanhamento contínuo é possível eliminar determinados gatilhos de estresse e melhorar a saúde mental nas pessoas da empresa. A medição pode acontecer de inúmeras formas, desde perguntas bem simples do tipo “como foi o seu dia hoje” até questionários mais interativos e aprofundados que geram novas perguntas à medida que o colaborador vai respondendo; desse modo é possível identificar quando um funcionário está se sentindo mal, por exemplo. Esse monitoramento dos sentimentos é benéfico para ambos os lados, líderes e liderados, justamente por criar um ambiente onde se compreende que a vulnerabilidade e os sentimentos não são um problema, mas justamente o contrário, gerando empatia no trabalho.

### **3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE**

Algumas situações ou momentos podem trazer o sentimento de vulnerabilidade aos indivíduos, o medo ou receio de demonstrar este sentimento provoca a perda de confiança entre os membros da equipe. A falta de segurança é demonstrada também na dificuldade de assumir os erros. O papel do líder diante dessa situação é edificar uma base de confiança sólida. Explicar aos colaboradores a importância da confiança, de que todos estão unidos por uma boa intenção, trará mais segurança à equipe. Manter o time confiante pode ser conseguido por meio de reuniões e dinâmicas de integração e depoimentos de relatos pessoais de superação, por exemplo. (BLB BRASIL, 2018)

Uma das consequências que a falta de segurança traz é o medo do embate e das discussões. Os membros das equipes não se sentem confiantes para contestar uma ideia ou discordar de alguma opinião. Evitar conflitos a fim de manter uma “falsa paz” pode ocasionar um clima desagradável e diminuir o rendimento. Conflitos constantes não são

bons para a harmonia da equipe, porém em alguns casos as discussões são necessárias para a evolução do trabalho. Nessas ocasiões podem surgir novas ideias e sugestões assertivas. (BLB BRASIL, 2018)

Da mesma forma que a falta de confiança traz o medo de conflitos aos membros das equipes, a omissão dessas discussões provoca a falta de comprometimento. De modo que a falta da tomada de decisões em conjunto, por falta de discussões, deixam de garantir empenho máximo por parte dos colaboradores. Os membros de uma equipe só se sentirão realmente parte de um time quando se sentirem à vontade e seguros para expressar suas ideias ou propor soluções divergentes das já apresentadas. Desse modo, o comprometimento vem de forma automática e o trabalho é desenvolvido com muito mais qualidade. Criar um plano “B” para diferentes situações, estipular prazos e reconsiderar detalhes são medidas a serem tomadas para renovar o comprometimento dos colaboradores. (BLB BRASIL, 2018)

Como uma reação em cadeia, a falta de comprometimento da equipe ocasiona a dificuldade de assumir responsabilidades. Até os colaboradores mais empenhados se sentem desconfortáveis em cobrar mais responsabilidade dos seus colegas. Para reaver o controle dessa situação, é importante determinar objetivos e esquemas de trabalho e deixar bem claro as responsabilidades de cada um. É importante expor a importância da função e responsabilidade de todos para a obtenção de sucesso. (BLB BRASIL, 2018)

A falta de atenção aos resultados diz respeito à desconsideração aos resultados do negócio. Pode ser exemplificado quando os integrantes da equipe focam sua atenção aos próprios interesses em detrimento às necessidades da empresa. Até mesmo quando os interesses da equipe superam os da empresa. Se o propósito coletivo se enfraquece, o compromisso com a produção de resultados diminui. Quando isso acontece, a dica é definir o foco e as metas. Dessa forma, a tendência é que os colaboradores se dediquem mais para atingir os objetivos e até mesmo superar as expectativas. (BLB BRASIL, 2018).

Com relação a elaboração deste projeto em equipe, como visto, não há uma equipe por minha escolha. Por mais que no meu ambiente de trabalho eu faça parte de uma equipe e trabalhe muito bem em conjunto, no âmbito acadêmico me sinto melhor trabalhando sozinha. A falta de comprometimento das pessoas acerca de vários trabalhos realizados por mim, torna com que não me sinta confortável em colaborar com

membros que não produzem e se empenham como eu. Além disso, a falta de atenção aos resultados é outro fator, não ter os esforços focados para atingir os objetivos em comum e o compromisso com os resultados faz com que não seja possível para mim trabalhar em conjunto.

### 3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

A comunicação é um processo de compreender, compartilhar mensagens enviadas e recebidas. A comunicação pode ser verbal e não verbal. A verbal refere-se ao uso da linguagem falada e da escrita; a não verbal expressa-se através da postura, dos gestos, da expressão facial, do tom de voz, do afeto, contato visual. O processo da comunicação é aprendido e pode ser influenciado por atitudes, experiências, conhecimento, características culturais e étnicas, habilidades de relacionamento pessoal e fatores ambientais. O Ato de comunicar-se compreende, não apenas o movimento linear de uma fonte ao receptor, mas o processo de partilha de idéias, atitudes e emoções. (MOREIRA, 2003)

Uma comunicação eficaz no cenário organizacional pode ser entendida como aquela que transforma a atitude das pessoas. Se a comunicação apenas muda suas ideias, mas não provoca nenhuma mudança de comportamentos, então ela não atingiu seu resultado. Assim, quando falamos em comunicação eficaz, estamos falando daquela que atinge com efetividade seu objetivo, que é transmitir uma mensagem com clareza, utilizando os mais diversos tipos de canais de comunicação para isso. Ou seja, basicamente é quando o emissor passa uma informação ao seu receptor e este entende a mensagem exatamente como ela foi transmitida, sem acrescentar nada a mais ou a menos à sua interpretação. (MARQUES, 2022)

É necessário lembrar que a boa comunicação nesse ambiente é bastante dinâmica. Ela não é realizada apenas por meio de conversas, formais e informais, telefonemas e reuniões. Ela está presente desde a pausa do café até a emissão de documentos importantes. Além disso, há também a utilização de ferramentas de comunicação escrita – como e-mail, memorandos e circulares, por exemplo – que fazem parte do dia a dia de qualquer organização atualmente. 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. Nesse sentido, investir em uma comunicação eficaz não é somente investir em comunicações verbais, uma vez que esta envolve também as comunicações não verbais. (MARQUES, 2022)

É importante entender o quão valioso é ter uma comunicação eficaz. É essa comunicação que garante o bom andamento dos processos, a execução das atividades e o alcance de melhores resultados. Quando uma mensagem ou uma informação relevante

para a equipe é mal transmitida, conseqüentemente, será mal compreendida. Essa falha na comunicação impacta a equipe como um todo e pode levar a diversos prejuízos para a empresa. O bom atendimento dos clientes pode ser comprometido, os fornecedores podem receber pedidos errados. Além de interferir nas relações interpessoais da equipe. (MARQUES, 2022)

### **3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA**

Comunicar-se significa interagir e partilhar algo com os outros. Esse algo pode ser uma mensagem, uma notícia, uma informação, um significado qualquer. A comunicação é uma ponte que transporta esse algo de uma pessoa a outra ou de uma organização a outra. Escrever nem sempre corresponde a ser lido. A comunicação é uma estrada de duas mãos que inclui a ida – enviar a mensagem – e a volta – ouvir e obter retroação para chegar a um entendimento comum.

A comunicação mal conduzida ou repleta de ruídos causa desgastes nas relações, acarretando tensões e conflitos, perda de motivação e imprecisão na tomada de decisões. A comunicação bem conduzida permite clareza, precisão e agilidade nos processos organizacionais, tornando-os mais efetivos. No trabalho em equipe, a comunicação eficaz é condição necessária para a unidade e coesão do grupo, bem como para o cumprimento dos objetivos e metas traçadas.

Às vezes, apesar dos melhores esforços de todos, a comunicação empresarial é prejudicada. Seja entre clientes e uma empresa ou entre gerentes e funcionários, os envolvidos geralmente se perguntam o que deu errado. Comunicação é mais do que apenas palavras ou mensagens escritas por e-mails. Trata-se de fazer uma conexão entre duas pessoas ou entidades com maneiras potencialmente muito diferentes de abordar as mesmas tarefas.

A camaradagem entre clientes e um negócio e entre funcionários dentro de uma organização é um processo em constante evolução. As pessoas nem sempre são propensas a confiar ou acreditar umas nas outras. Um dos exemplos reais de falha de comunicação nas empresas, portanto, pode ser o medo de dizer a coisa errada ou dizer de maneira errada. A Buser tem como um dos seus principais pilares a honestidade, colocar todas as cartas na mesa ajuda a manter tudo profissional e gera confiança.

Sabemos que nem todas as informações são viáveis a todos os setores, principalmente aquelas que envolvem estratégias mais arriscadas. Mas manter sempre os colaboradores cientes dos passos e ações da empresa cria uma relação de confiança e transparência, na qual todos saem ganhando.

Outro dos exemplos reais de falha de comunicação nas empresas é usar termos excessivamente complexos ou técnicos. Esses geram dificuldade de entendimento em uma conversa. Não presuma que todos entendam o mesmo jargão da indústria. Ou estejam na mesma página quando se trata de terminologia complexa. Uma maneira melhor de abordar a comunicação é dividir as coisas em frases digeríveis. Acima de tudo, evitar o uso de linguagem complicada. Porém, caso a linguagem técnica seja parte do dia a dia da sua empresa e colaboradores, faça um dicionário para os que são novos na área, ou até mesmo para seus clientes.

Uma ideia relacionada à comunicação é a crença de que alguns grupos são mais bem informados. Ou até mesmo, tem mais conhecimento do que outros. Esse modo de pensar abrange a ideia de que os clientes “precisam ser educados” sobre seus produtos e serviços. Assim como a ideia de que os gerentes sabem como fazer as coisas melhor do que os outros funcionários. Em vez de ficar preso a essas noções preconcebidas, ouça o que seus clientes e funcionários têm a lhe dizer. Que tal aplicar uma pesquisa de satisfação do cliente? A Buser tem um canal direto com seus funcionários, onde os mesmos dão feedbacks semanais.

Na prática, em um local de trabalho dominado por respostas rápidas por meio de mensagens de texto e e-mail, os detalhes se perdem. Responder “sim” a uma série de perguntas em um e-mail não deixa as coisas claras. Responder “OK” quando perguntado se você pode revisar um documento não aborda a questão de onde o documento reside. Ou até mesmo que tipo de revisão é necessária ou quando as edições precisam ser retornadas. A solução: torne as solicitações de e-mail claras e detalhadas e torne as respostas completas e abrangentes. Antes de pressionar “Enviar”, pergunte-se: “Eu respondi a cada pergunta na íntegra?”, “O destinatário terá alguma dúvida pendente depois de ler meu e-mail?”. Agilizar a comunicação e não travar atividades é uma das tarefas dos líderes. No fim do mês, ao gerar os relatórios e executar a análise de rendimento, você verá que o tempo perdido na correção de tarefas não bem comunicadas jogam fora investimentos e horas destinadas a novos clientes.

A auto-edição é uma boa técnica de negócios para aprender em formas escritas e verbais. Não considerar o que você está prestes a escrever ou dizer pode levar a um colapso na comunicação. Seja porque você não está articulando totalmente seus pensamentos. Ou ainda porque você reage sem pensar, o que leva a sentimentos de mágoa e mal-entendidos. A solução: Antes de pressionar Enviar, verifique o conteúdo, a ortografia, a gramática e a validade. Em seguida, verifique seu tom para garantir que o destinatário não possa interpretar mal suas palavras. Ao falar em um ambiente caloroso, escolha suas palavras cuidadosamente e passe-as pelo seu filtro mental pelo menos uma vez antes de pronunciá-las em voz alta.

Há momentos em que um e-mail é apropriado em situações em que um telefonema ou reunião presencial é mais adequado. Julgar mal a situação e escolher a ferramenta errada pode levar a um colapso na comunicação. E ainda pode criar confusão, incompreensão e ferir sentimentos. A solução: Se você trocar informações rotineiras ou de atualização todos os dias, o e-mail ou outros aplicativos para empresas são uma boa opção. Se você está tentando desvendar uma situação complicada repleta de desinformação, um telefonema ou uma sessão do Skype permite uma troca de ida e volta mais eficaz. O telefonema funciona muito bem para questões que necessitam de solução rápida, sem demora no retorno. Se você está apresentando más notícias ou tendo um debate sério ou contencioso, uma abordagem presencial é a melhor escolha. Ela permite que você leia a linguagem corporal. E que ainda calibre o temperamento e faça contato pessoal. Escolha um lugar adequado. E de preferência, apenas com a pessoa que é foco da notícia.

### **3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL**

A comunicação formal é aquela que observa certos modelos e canais determinados pela organização. De modo geral, esse tipo de comunicação ocorre de maneira escrita. Quando um dirigente deseja comunicar algum fato para sua equipe, ele muitas vezes utiliza um canal formal, como o e-mail corporativo, um memorando, uma carta, um informativo, etc. Muitas empresas já dispõem de maneiras estabelecidas previamente para a comunicação interna, entre órgãos e membros da mesma organização, ou externa. Se estamos utilizando um destes canais, estamos utilizando a comunicação formal. (RENNO, 2020)

Já a comunicação informal é aquela que não utiliza os canais oficiais da instituição, nem precisa obedecer aos níveis hierárquicos ou ao organograma da empresa. Quando dois colegas de trabalho conversam na hora do almoço, por exemplo, estão em um processo de comunicação informal. O mesmo ocorre com as conversas de corredor, chamadas popularmente de “rádio corredor” ou “rádio peão”. A comunicação informal pode gerar inúmeros boatos dentro de uma organização. Assim, um bom gestor deve estar atento ao que circula nessas redes informais para poder, eventualmente, desmentir rumores infundados. Empresas ou órgãos públicos que utilizam o modelo burocrático utilizam, em boa parte, a comunicação formal como predominante. Já organizações que buscam modelos de gestão mais flexíveis incentivam a utilização de canais informais. (RENNO, 2020)

Uma reunião bem sucedida geralmente precede um trabalho de excelência. No meio corporativo, o não cumprimento de horários, a má condução e a falta de posicionamento sobre real propósito das reuniões são falhas corriqueiras e cruciais. A falta de foco faz com que os profissionais percam tempo e falhem na execução de suas prioridades. A comunicação entre profissionais ou membros de uma equipe, seja para planejamentos, tomada de decisões ou limar conflitos, é fundamental. Algumas formas de conduzir uma reunião com eficiência são:

1. **Defina o objetivo da reunião:** seja para informar as pessoas sobre uma alteração específica ou se estiver sendo buscado um consenso sobre uma decisão importante. Quanto mais vago você estiver sobre seu propósito, mais perda de tempo será a reunião.
2. **Saiba quem convidar:** Grande parte das reclamações sobre reuniões ruins é que muitas pessoas não vêm o motivo pelo qual foram convidadas. E, muitas vezes, muitos gerentes simplesmente convidam todos em massa, sem perceber os efeitos negativos de tal prática. É importante considerar os participantes de uma reunião não apenas porque o tempo dos participantes não relacionados é desperdiçado, mas quando as pessoas não podem contribuir com a discussão, a reunião perde valor. Por outro lado, quando as pessoas certas são convidadas, ideias mais brilhantes são geradas e melhores decisões são tomadas. Portanto, sempre considere o valor da reunião para cada participante que você deseja fazer parte da sessão.

3. **Respeite o tempo de todos:** O tempo é um recurso finito e inestimável em qualquer empresa. Então isso significa que é melhor para a organização e para todos que estão nela como um todo, e a longo prazo, se todos respeitam o tempo das outras pessoas. Isso se aplica especialmente em reuniões. Especialmente, os executivos tendem a chegar depois do horário marcado para uma reunião. Naturalmente, outros normalmente esperavam que esse executivo estivesse disponível antes de iniciar a reunião. Novamente, o desperdício de tempo significa perda de produtividade. Além disso, ele comunica uma mensagem negativa aos participantes. O ônus é maior para os gerentes e executivos para criar uma cultura de pontualidade e respeito pelo tempo – uma vez que esse tipo de cultura positiva se enraíza e se torna a norma da organização, coisas boas e grandes podem ser realizadas.
4. **Finalize as coisas com um plano:** A melhor maneira de as reuniões terminarem é chamar os participantes para fazer alguma coisa; para realizar alguma coisa. Dessa forma, as reuniões não serão apenas exageradas – independentemente de quão clara a agenda seja ou de como tudo começou e terminou pontualmente, se não for cumprida, tudo terá sido em vão. Reuniões eficazes devem se traduzir em iniciativas concretas que beneficiam a organização.
5. **Utilize os dispositivos e instrumentos certos:** Diversas ferramentas podem ser muito úteis na criação de reuniões eficazes. Por exemplo, os usuários podem criar uma tarefa com várias alocações para registrar o horário de uma reunião, além de gerar todos os tipos de conjuntos de dados e relatórios que podem ser usados no encontro. Existem também ferramentas que permitem uma melhor troca de informações e feedback para diferentes tarefas, que podem levar à capacidade de tomar decisões mais informadas.

De acordo com a entrevista realizada com o gestor da Buser, as reuniões são realizadas via google meeting e presenciais, de acordo com a necessidade e disponibilidade dos colaboradores. Os resultados são medidos através do engajamento com as entregas vistas através de um road map bimestral.

### 3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEQB.

Esta parte do Projeto Integrado está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral.

#### 3.3.1 COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ

Está disponível para os estudantes no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), como parte do Programa de Desenvolvimento de Aprendizagem (PDA), o tema “Comunicando de Forma Eficaz”.

Nesta parte do Projeto Integrado, os estudantes deverão realizar uma síntese dos 4 (quatro) tópicos deste tema, quais sejam:

- **Tópico 1:** Construindo relações com a comunicação eficaz

A comunicação eficaz não é, como à primeira vista pode parecer, um ato em que emissor e receptor se envolvem numa mensagem, com resultados claros e consensuais para os dois. O emissor pode ter claramente em vista o objetivo de sua mensagem, com a qual concorda o receptor, mas ambos podem se comportar de maneira diferente, como se tivessem mensagens diferentes. A eficácia do desempenho comunicativo não é a mesma coisa que a eficiência do encontro comunicativo. Duas pessoas podem ser eficientes, mas os resultados de um encontro de comunicação podem ser desastrosos. O conteúdo da comunicação, as habilidades e o desempenho do emissor integram o processo de comunicação, mas também fazem parte desse processo a situação, a cosmovisão do receptor e o filtro de sua interpretação. A eficácia é, em parte, determinada por todos esses elementos, devendo, pois, ser diferenciada das qualidades da mensagem nos encontros comunicativos. Para avaliar a eficácia, um bom início é identificar o contexto ou plano em que se dá a comunicação: plano intrapessoal, interpessoal, tecnológico ou organizacional. Em seguida, considerar a relevância, credibilidade, adequação, entendimento e sincronia da comunicação.

- **Tópico 2:** Diálogo e o poder de uma boa conversa

O diálogo é o meio de comunicação mais simples e direto entre seres humanos – é bom lembrar, de forma irônica, que uma conversa não precisa necessariamente de aparelhos

eletrônicos para acontecer. Mas também é um dos mais difíceis: a linguagem abre espaço para desentendimentos, conflitos de interesse e problemas de comunicação. Todos já passamos por situações em que fomos mal compreendidos e, muitas vezes, é o medo de passar por isso de novo que faz com que não possamos dialogar bem. Um bom diálogo pode resolver conflitos, evitar desentendimentos, expressar sentimentos. No ambiente pessoal, ele ajuda a unir as pessoas, a deixar claro qual a importância dos outros em nossas vidas e a evitar discussões. No ambiente corporativo, ele resolve conflitos entre funcionários, motiva o grupo em busca de um objetivo comum e torna equipes mais produtivas e eficazes.

- **Tópico 3:** Comunicação eficaz escrita: a importância da mensagem

Um bom profissional precisa saber selecionar as ideias, esquematizar e planejar o que deseja transmitir. Precisa saber convencer, dominar o assunto que pretende defender em seu texto. Ou seja, a boa comunicação escrita depende de um bom planejamento do texto. A boa comunicação é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Afinal, ela está presente em todos os momentos do nosso dia-a-dia, com um foco: a transmissão da mensagem a um receptor. Transmitir mensagens de maneira adequada é uma das ferramentas essenciais para o sucesso de uma organização, de um indivíduo, de uma nação. Afinal, as pessoas precisam ser compreendidas. Por essa razão, as organizações estão tentando, cada vez mais, flexibilizar as comunicações e facilitar o fluxo das informações entre seus colaboradores.

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 dele. Ele é que não soube transmiti-la de forma adequada. E, como bem sabemos, a boa comunicação no mundo empresarial não é apenas realizada de forma oral, em telefonemas e reuniões. As decisões clamam por documentos que as formalizam. Exatamente por isso é que a escrita é um processo fundamental para a boa comunicação. Portanto, é um recurso que precisa ser aprendido. Escrever bem resulta de uma técnica elaborada, que tem que ser cuidadosamente adquirida. Seja para escrever um simples bilhete, um e-mail ou um documento oficial. Por tudo isso, posso afirmar que a comunicação é uma necessidade humana e que fazê-la de forma adequada é uma arte.

- **Tópico 4:** Comunicação virtual

A comunicação virtual ou comunicação online é uma forma de trocar informação que se caracteriza pelo uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e tem assim um suporte digital que minimiza as dificuldades relacionadas com o tempo e espaço dos utilizadores, pois promove a partilha de informações e a criação de conhecimento coletivo mesmo entre pessoas dispersas geograficamente e em fusos horários diferentes.

O volume de dados que circula na rede mundial de computadores, Internet, é atualmente muito grande e significativo, por isso a comunicação virtual tem ganho cada vez mais espaço: desde conversas entre amigos por email ou chat, até transações de grande valor comercial e profissional, ele há um pouco de tudo no que toca a comunicação online. As principais formas de comunicação virtual são:

**Email:** O email ou correio eletrônico é a forma mais popular, fácil e barata de se comunicar através da Internet. Hoje em dia existem inúmeros provedores e servidores da web (gmail, live mail, yahoo mail, sapo, outlook, thunderbird mail, etc) que disponibilizam este serviço, a maioria gratuitos.

**Windows Live:** O Windows Live é um dos serviços mais utilizados a nível de comunicação virtual porque reúne e disponibiliza gratuitamente aos seus utilizadores, conta de email, disco virtual, edição de vídeos, rede social, agenda, álbum de fotos, etc. De entre todas as suas ferramentas, destaca-se o Messenger, um chat de mensagens instantâneas que se tornou num serviço indispensável tanto na vida pessoal como no mundo empresarial e corporativo. Com ele é possível manter em tempo real, conversas em texto, áudio e vídeo.

**Skype:** Embora a principal função do Skype seja semelhante à do Messenger do Windows Live, mensagens instantâneas de texto, áudio e vídeo, o Skype permite ainda ligações, gratuitas, utilizando o sistema VoIP.

**Google:** Uma das mais poderosas ferramentas do mundo da comunicação virtual é o motor de pesquisa Google. Com dezenas de ferramentas integradas e gratuitas, o Google é hoje uma presença constante na vida online de qualquer utilizador, do mais leigo ao mais especializado.

**Twitter:** Em apenas 140 caracteres o Twitter é uma forma de comunicação online que veio para ficar. Trata-se de um serviço de microblogging que permite ao utilizador (particular ou empresarial) partilhar com os seus seguidores, notícias, informações e trivialidades.

**YouTube:** Na área dos vídeos o canal YouTube tem feito concorrência à própria televisão porque nele os utilizadores podem colocar as suas próprias criações e também assistir a milhares de vídeos disponibilizados por outros utilizadores na rede, sobre todas as temáticas possíveis e imaginárias: do desporto à moda, passando pelo cinema, tecnologia, bricolage, humor, formação profissional, institucional, divulgação de produtos e serviços e fantásticas dicas sobre “faça você mesmo”, entre outros.

**Facebook:** Com a rede social Facebook o círculo de amigos e contatos em geral de um utilizador aumenta exponencialmente. Nesta rede é possível encontrar pessoas de qualquer canto do mundo, com gostos semelhantes aos do utilizador em causa, mas também é possível divulgar um negócio e até promover vendas de produtos e serviços diversos.

**Blogs:** Outro local excelente na Internet para um utilizador se mostrar e expressar a sua opinião ou paixão é através de um blog, independentemente de possuir ou não conhecimentos a nível de design e programação web.

**Fóruns de discussão:** Eis outra forma de comunicar online. Os fóruns de discussão são grupos organizados por temas que potenciam a discussão e troca de ideias e informação entre os utilizadores.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

Após realizar a síntese dos conteúdos, é hora dos estudantes colocarem a “mão na massa”, de produzirem algo que possa ser utilizado na prática pela sociedade.

A equipe deve então elaborar um pequeno vídeo, com duração mínima de 5 minutos, onde os integrantes devem abordar dicas sobre como a comunicação pode promover uma pessoa, tanto em relação à sua reputação pessoal quanto profissional.

Esse vídeo pode ser gravado de forma bem simples, o importante é estar disponível em algum canal do Youtube, como “Não Listado”, e que todos os integrantes da equipe apareçam no vídeo.

Os estudantes serão instruídos pela equipe de tutoria e terão todo o apoio necessário para realizar a gravação e disponibilização desse vídeo.

O objetivo é compartilhar esse material para que as pessoas possam se comunicar melhor tanto de forma escrita quanto oral, que possam se promover enquanto pessoas e melhorar a sua empregabilidade no mercado de trabalho.

Portanto, neste tópico do PI, a equipe deve elaborar um pequeno texto descrevendo o conteúdo do vídeo e, em seguida, colocar o link público do arquivo para que possa ser verificado e avaliado.

## 4. CONCLUSÃO

Diante da análise apresentada e temas abordados nesse texto, foi possível observar a importância do trabalho em equipe no contexto organizacional. As equipes têm uma grande responsabilidade, e parte do sucesso do empreendimento deve-se a seus integrantes. A Buser é uma empresa que possui forte cultura organizacional e uma política interna bem consolidada que preza pelo desenvolvimento das equipes e pela manutenção de um bom relacionamento entre seus colaboradores. Também foi possível observar como a comunicação de maneira ineficiente pode impactar diretamente as organizações, de maneira a prejudicar as equipes e estreitar os relacionamentos interpessoais.

## REFERÊNCIAS

BLB Brasil. Conheça os 5 desafios do trabalho em equipe. BLB Brasil, 2018. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/desafios-do-trabalho-em-equipe/>. Acesso em: 16/06/2022.

MARQUES, José Roberto. Importância da Comunicação nas Organizações. IBC - Instituto Brasileiro de Coaching, 2022. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/>. Acesso em: 15/06/2022.

MOREIRA, Maria de Fátima. DA NÓBREGA, Maria Miriam Lima. DA SILVA, Maria Iracema Tabosa. COMUNICAÇÃO ESCRITA: CONTRIBUIÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DE MATERIAL EDUCATIVO EM SAÚDE. Rev Bras Enferm, Brasília, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/cmSgrLLkvm9SKt5XYHZBD6R/?format=pdf&lang=p>. Acesso em: 18/06/2022.

OLIVEIRA, Adrielle. Qual a importância do trabalho em equipe? Entenda como essa prática favorece o crescimento pessoal e profissional. Educa + Brasil, 2021. Disponível: <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/carreira/qual-a-importancia-do-trabalho-em-equipe>. Acesso: 09/06/2022.

SAMBATECH. Trabalho Em Equipe: O Significado Desse Conceito E Como Ele Realmente Pode Funcionar.. Sambatech, 2021. Disponível em: <https://sambatech.com/blog/insights/trabalho-em-equipe/#:~:text=Trabalho%20em%20equipe%20nada%20mais,elas%20est%C3%A3o%20trabalhando%20em%20equipe>. Acesso em: 09/06/2022.

SIGNIFICADOS. Significado de Equipe. Significados. Disponível em: <https://www.significados.com.br/equipe/>. Acesso em: 09/06/2022.

RENNO, Rodrigo. Comunicação formal e informal. Rodrigo Renno, 2020. Disponível em: <https://rodrigorenno.com/artigos/comunicacao-formal-e-informal-resumo/>. Acesso em: 19/06/2022.

VIANNA, Vania Alves. Gestão de pessoas - Módulo 5. Brasília: ENAP/DDG, 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2263/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%205%20-%20Gest%C3%A3o%20Pessoas.pdf> .Acesso em: 14/06/2022.

## **ANEXOS**

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