



UNIFEOB

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS**

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO

**A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

UNIFEOB

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2022

UNIFEOB

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS**

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO

**A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

UNIFEOB

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - PROFa. LEONOR
CRISTINA BUENO

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO - PROFa. JULIANA MARQUES BORSARI

ESTUDANTES:

ELISANGELA APARECIDA GUEDES, RA 1012022101210

ELISIANE DE SOUZA DUTRA, RA 1012022100923

ISABELA CRISTINA DE BARROS, RA1012022100009

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	7
3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	7
3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE	8
3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE	9
1- Falta de Confiança	10
2- Medo de Conflitos	10
3- Falta de Comprometimento	11
4 – Evitar responsabilidades	11
5- Falta de Atenção aos Resultados	11
3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO	12
3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA	15
3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL	16
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ	18
3.3.1 COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ	18
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	29
4. CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	31

1. INTRODUÇÃO

O Projeto Integrado (PI) tem como objetivo mostrar a análise sobre a comunicação entre as equipes no contexto organizacional.

A empresa escolhida para essa pesquisa foi a UNIFEOB, fundada em 1965, por Octávio da Silva Bastos, juntamente a um grupo de visionários, presenteou São João da Boa Vista com sua primeira universidade sem fins lucrativos. O objetivo era claro: levar para a região formação de qualidade nas mais diversas áreas de conhecimento, contribuindo, assim, para o seu desenvolvimento econômico e social.

Para a realização do trabalho, utilizaremos as disciplinas estudadas durante o semestre. Comportamento humano nas organizações que serão conhecidos os conceitos, os fundamentos e os sistemas do comportamento organizacional, bem como as práticas de conhecimento compartilhado (gestão do conhecimento), a influência do comportamento organizacional no clima da empresa e a satisfação no trabalho.

Comunicação e Expressão que é o que diferencia os seres humanos de todos os outros seres vivos. A comunicação transmite ideias, sentimentos, emoções e pensamentos de forma articulada, coerente, lógica e inteligível.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O Centro Universitário Octávio Bastos, mais conhecido pela marca UNIFEOB, é um centro universitário do estado de São Paulo, com sede na cidade de São João da Boa Vista. A instituição foi fundada em 4 de novembro de 1965 com o nome de Fundação Sanjoanense de Ensino. Com seu crescimento e a integração de seus cursos houve mudanças em seu estatuto, e juntos os cursos de graduação e pós passaram a compor as FIFEOB – Faculdades Integradas da Fundação de Ensino Octávio Bastos, em 2002. Em dezembro de 2003, depois de atender a todas as exigências do MEC, as FIFEOB conquistaram o *status* de Centro Universitário. Assim, foi adotado o nome UNIFEOB – Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos.

Além das atividades acadêmicas a UNIFEOB possui vários projetos, sociais e culturais, com envolvimento dos professores, alunos e funcionários. A UNIFEOB também mantém diversos cursos de Pós-Graduação e a Universidade da 3ª Idade. Esta última, uma das pioneiras no Brasil, foi criada em 1992. Em 2018, a UNIFEOB entrou na modalidade de Educação a Distância, oferecendo cursos de graduação EAD e Semipresenciais.

Com propósito de transformar vidas por meio da educação, com a missão de educar gerações, atuar na comunidade com responsabilidade social, valorizando a ética, a cidadania, a liberdade e a participação, e com valores que orientam a dignidade do ser humano, o respeito à individualidade e diversidade de ideias, o espírito em equipe e a criatividade. Além do compromisso com o meio ambiente. Por ser uma instituição de ensino que atualiza constantemente o processo de ensino-aprendizagem, baseado em projeto de formação, oferecendo para comunidades e regiões educação online e ser referência nacional no agronegócio.

Estrutura voltada para o Desenvolvimento Organizacional, no sentido de criar e manter condições favoráveis de clima e cultura aos seus colaboradores, voltada para a administração de pessoas que envolvem o cumprimento da legislação trabalhistas e convenções e por meio de processos e políticas estruturadas em atração e seleção de talentos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desenvolvimento, carreiras e remuneração, comunicação interna, ações de reconhecimento e sistema gerencial de indicadores.

Estas são as principais frentes para agregar valor às pessoas, fortalecer o negócio e contribuir para a missão de “educar gerações, atuar na comunidade com responsabilidade social e

influir no desenvolvimento nacional, valorizando a ética, a cidadania, a liberdade e a participação”.

A sede da UNIFEOB fica na Avenida Doutor Octávio da Silva Bastos, 2439 - Jardim Nova São João - Em São João da Boa Vista, SP - Campos Mantiqueira - CNPJ: 59.764.55/0001-52.

A empresa segue a organização mecânica, onde há hierarquia entre os departamentos, sendo estruturada na Reitoria, Diretores, depois Coordenadores Acadêmicos e Gestores Administrativos, depois professores e demais colaboradores administrativos.

A missão da UNIFEOB é “Transformar pessoas para serem empreendedoras e protagonistas” e é bem fácil de se identificar no dia-a-dia e nos feedbacks dos estudantes, pois a educação transforma a vida das pessoas e quando o estudante finaliza seu curso, ele tem essa percepção de melhoria em sua vida.

A empresa está sempre se atualizando e se reinventando, pois o setor de educação superior está cada vez mais dinâmico e complexo. A UNIFEOB faz parte de uma rede de cooperação com outras instituições de ensino onde as boas práticas de gestão são compartilhadas entre elas. Além disso, a UNIFEOB mantém constantes investimentos em tecnologia para aprimorar seus processos internos e educacionais.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O comportamento organizacional é um campo de estudo que tem sofrido algumas mudanças, devido às mídias sociais e equipes virtuais, estão transformando a maneira como os funcionários interagem e atingem seus objetivos organizacionais. As tecnologias de informação e comunicação estão no cotidiano de todas as pessoas, em todas as esferas.

O comportamento organizacional dessa realidade de trabalho explica como as emoções são os alicerces das motivações, atitudes e decisões dos funcionários. Para sobreviver e prosperar, as organizações necessitam de inovação em uma força de trabalho competente e motivada. O estudo do comportamento humano nas organizações visa compreender o indivíduo, o grupo e suas relações internas e externas. Para Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 29), “[...] a disciplina do comportamento organizacional surgiu como uma disciplina dedicada à compreensão científica dos indivíduos e grupos nas organizações e em suas implicações sobre o desempenho das estruturas, sistemas e processos estruturais”. Os autores se referem ao comportamento organizacional como tendo quatro características especiais:

- **A primeira** é a especificidade quanto à interdisciplinaridade com as ciências da psicologia, sociologia, antropologia e economia;
- **A segunda** característica é o foco nas respostas a questões de desempenho individual e de grupo, satisfação no trabalho, ausências e rotatividade;
- **A terceira** característica é a utilização de métodos científicos para pesquisar suas teorias e concepções;
- **A quarta** característica se refere ao modo de estudar as situações distintas e buscar a prática para cada situação específica;

Como forças essenciais para o comportamento organizacional, Newstrom (2011) indica as pessoas, estruturas, tecnologia e ambiente onde a organização opera.

As pessoas constituem o sistema social que se relaciona formal e informalmente com os outros, ou em diversos grupos, que sofrem mudanças constantes, pois a formação dos mesmos é dinâmica e depende das atividades/projetos que estão sendo desenvolvidos. Possuem uma ampla e diversificada gama de saberes, talentos específicos, e possuem expectativas variadas quanto aos seus objetivos pessoais e profissionais, que necessitam ser alinhados aos objetivos organizacionais, e assim, temos um grande desafio: obter objetivos comuns para que haja sinergia e seja possível alcançar os resultados esperados ou desejados.

A estrutura na era da informação é mais provisória e não definitiva, os cargos e funções são desenhados e redesenhados em função das mudanças no ambiente e na tecnologia. Algumas organizações mais sujeitas a mudanças abandonaram os órgãos/departamentos fixos e trabalham com equipes multifuncionais com atividades temporárias dirigidas a missões específicas e objetivos exclusivos. Ou se transformam numa organização virtual, funcionando sem limites de tempo e nem de espaço.

A tecnologia é outra força essencial que tem grande influência no comportamento organizacional, que tornou o mundo uma grande aldeia global, impacto semelhante à Revolução Industrial do início do século passado. Hoje, a informação atravessa o planeta em milésimos de segundo, sendo muito responsável pelo fenômeno da globalização da economia. Transformar a informação em conhecimento rapidamente é o maior desafio das organizações e das pessoas. As organizações necessitam se atualizar rapidamente, já que a cada dia é oferecida uma ampla gama de novas soluções tecnológicas que deverão saber utilizar em seu pleno potencial, e quem opera e desenvolve essas novas tecnologias são as pessoas.

A última força que iremos analisar é o ambiente interno e o externo. O ambiente interno é onde o comportamento organizacional busca atuar, porém sem desconsiderar que a força de trabalho também mantém relações externas. Quanto ao ambiente externo, podemos considerar o macroambiente e o microambiente.

A UNIFEOB conta com o departamento de Gente & Gestão e dentre suas responsabilidades, está a de gerenciar a cultura organizacional, permeando as avaliações e respectivos indicadores por todos os seus departamentos. Ela é definida pela Reitoria em conjunto com as Diretorias e disseminada para todos os colaboradores.

3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE

Trabalho em equipe ou trabalho de equipe é quando um grupo ou uma sociedade resolve criar um esforço coletivo para resolver um problema.

O trabalho em equipe pode também ser descrito como um conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa ou determinado trabalho. Uma revisão de 2012 da literatura acadêmica descobriu que a palavra "trabalho em equipe" foi usada como "catchall" para se referir a uma série de processos comportamentais e estados emergentes".

O trabalho em equipe possibilita a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados. Na sociedade em que vivemos, o trabalho em equipe é muito importante, pois cada um precisa da ajuda do outro.

Nas empresas o trabalho em equipe é crucial para a concretização dos objetivos por ela delineados. John C. Maxwell, no seu livro *Teamwork Makes The Dream Work* refere que trabalhar em conjunto é importante em todas as vertentes da vida, sejam elas pessoais ou profissionais. Se houver um objetivo estabelecido pelo desempenho de um grupo de pessoas, é mais provável que cada um se sinta obrigado a agir nesse sentido e produzindo assim maiores resultados.

O trabalho realizado na Unifeob é feito de forma colaborativa por equipes. Cada departamento segue o processo de formalização desenvolvido pela empresa, e com isso ajuda na comunicação entre todos os departamentos, quando isso não funciona bem é levado aos gestores que analisam com os responsáveis.

Com isso, a empresa consegue manter uma alta produtividade. E é por meio de seus inúmeros benefícios oferecidos aos colaboradores como bolsa estudo, plano de saúde, cesta básica, etc, é que eles conseguem reter seus talentos e diminuir a alta rotatividade. E é por isso que o Unifeob é considerado a empresa que realiza sonhos

3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE

O grupo ou equipe de trabalho é composto por indivíduos que se relacionam consigo mesmos e com as outras pessoas de forma diferenciada, afinal tem personalidades, interesses e objetivos completamente diferentes.

Neste sentido, comunicam-se também de forma própria. Esses indivíduos podem ter dificuldades em se comunicar, mesmo sem compreender de que forma esta dificuldade ocorre.

O escritor norte-americano Patrick Lencioni, em seu livro fala de 5 desafios das Equipes – Uma fábula sobre liderança, descreve as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores no trabalho com as equipes de organizações. Ele acredita que o papel do trabalho em equipe é essencial para a geração de resultados efetivamente significativos dos negócios.

De acordo com Lencioni, 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 do negócio.

O escritor apresenta os desafios considerando: 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.

1- Falta de Confiança

Algumas situações ou momentos podem tornar um indivíduo vulnerável. Quando os integrantes da equipe sentem medo ou receio de demonstrar essa vulnerabilidade 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.

2- Medo de Conflitos

Uma das consequências da falta de segurança é o medo do embate e das discussões. Os integrantes das equipes não se sentem confiantes em contestar uma ideia ou discordar de alguma opinião.

Manter uma “falsa paz” a fim de evitar os conflitos pode ocasionar um clima desagradável entre os colaboradores 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.

3- Falta de Comprometimento

Assim como a falta de confiança faz com que os membros tenham medo de conflitos, a omissão das discussões provoca a falta de comprometimento. Em outras palavras, as decisões que não foram determinadas 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.

4 – Evitar responsabilidades

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.

5- Falta de Atenção aos Resultados

A ponta da pirâmide diz respeito à desconsideração aos resultados do negócio. Pode ser exemplificado quando os integrantes da equipe focam sua atenção nos 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. Dessa forma, a tendência é que os colaboradores se dediquem mais para atingir os objetivos e até mesmo superar as expectativas.

Na UNIFEOB os conflitos que surgem ao longo do processo de trabalho, seja com os clientes, com os colaboradores, com os parceiros, são sempre tratados de forma respeitosa e profissional, sendo administrados diretamente pelos envolvidos e, quando for o caso, encaminhados aos respectivos gestores das equipes.

3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

A comunicação exerce um papel importante na vida das pessoas, tanto no trabalho quanto no convívio social, dessa forma, a comunicação oral e escrita se faz presentes em todos os contextos, contribuindo para desenvolvimento pessoal e profissional.

Comunicação é compartilhar, transmitir, expressar, receber, acolher idéias, informações, conhecimento, consciência e, tudo é feito através de palavras, ações, movimentos, símbolos, basicamente, tudo que nos cerca nos leva a comunicação.

Uma das coisas mais importantes que o ser humano tem para se relacionar com as pessoas e que as empresas mais valorizam em um profissional, além de sua formação e experiência, é a comunicação. Saber se comunicar seja com quem for e em qualquer lugar contribui para um bom desenvolvimento pessoal e para uma boa formação profissional.

Uma empresa que possui sua comunicação bem estruturada, com processos eficientes e uma equipe consciente de todas as etapas, consegue se destacar, gerando um posicionamento de mercado, fortalecendo e alavancando cada vez mais a sua imagem.

A comunicação empresarial deve abranger seus clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros, imprensa, e outros, ou seja, uma comunicação interna e externa, demonstrando sua missão, sua visão, seus valores, pilares que transmitem a marca da empresa, qual o DNA, qual a sua verdadeira conexão.

Mais do que saber se expressar de forma escrita ou falada, é saber se comunicar com diferentes pessoas dentro ou fora da empresa. Uma boa comunicação ajuda o receptor compreender melhor a mensagem e com isso tornando uma conversa mais agradável.

Muitas das vezes nossa comunicação acaba sendo de forma expressiva. As pessoas formam uma opinião a nosso respeito nos primeiros segundos, isso acontece devido a três fatores que justifica e merece nossa atenção:

- Uso da tecnologia visual: “Sorria, você está sendo filmado!”:

O mesmo de “a primeira impressão é a que fica”, no primeiro momento que nossos olhos veem algo, nosso cérebro já processa informações sobre o que está acontecendo, isso vem desde os primórdios, onde tudo era questão de

sobrevivência, já hoje, isso vem de adequação, um exemplo seria, se você aparece vestido de moletom em uma entrevista de emprego, independente da sua qualificação profissional, o recrutador irá lhe achar desleixado e, conseqüentemente migrar essa informação para as demais capacidades do entrevistado.

- Os avanços científicos que estudam diretamente a linguagem corporal - A linguagem corporal pode causar impactos nas negociações:

Devido a vários estudos de comportamento humano, pelas nossas expressões faciais e movimentos corporais, já se consegue entender o que está querendo se expressar. Portanto, devemos ter sempre cuidado com o que estamos transmitindo através de nossa postura, nosso olhar, a forma como mexemos com as mãos quando estamos falando.

- A crescente comunicação intercultural e diversificada - Em todo lugar, a todo momento:

Em um ambiente corporativo lidamos com diferenças culturais, gêneros, classes, línguas, entre outros e nesse contexto, a comunicação deve abranger a empatia, a tolerância, a cooperação, a adaptação, entre outros, sempre buscando uma melhoria e adaptação junto aos demais colaboradores.

A comunicação não-verbal exterioriza o ser psicológico e auxilia no autoconhecimento, afinal, é a maneira do nosso corpo se expressar, voluntária ou involuntariamente. A linguagem corporal, por fim, não avalia somente o indivíduo e suas manifestações (voluntárias ou involuntárias), mas qualifica todo o contexto e ambiente em que a pessoa está inserida e suas relações com outros, o que, profissionalmente falando, influencia diretamente no processo de autoconhecimento e na inteligência emocional.

Uma boa linguagem corporal pode ser o segredo para conquistar seus objetivos, principalmente os profissionais.

Iremos abordar nos próximos tópicos a comunicação escrita e a comunicação oral, dando ênfase na importância de cada uma dentro do contexto empresarial.

3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA

A comunicação escrita é umas das formas mais tradicionais de transmitir conhecimentos e interagir com pessoas, sendo utilizada pelas empresas como recurso de registro e formalização de interações, ordens empresariais, diálogos corporativos, entre outros, podendo ser facilmente consultado a qualquer momento.

A comunicação escrita deve ser clara e objetiva, devendo obedecer às regras gramaticais, uma vez que uma palavra adquire significados diferentes a depender da pontuação, da forma como ela é colocada na frase, do teor do texto, do contexto que ela se insere e principalmente, ter coerência e coesão, para que o receptor da mensagem a entenda perfeitamente e não haja desentendimentos.

Além do viés estratégico, possibilitando ações de marketing, pois um texto bem redigido, uma mensagem simples e de fácil entendimento, abre possibilidades para divulgar seus produtos e serviços. Temos vários exemplos de textos simples que impactam e ficam gravados na mente dos clientes, fazendo com que sejam sempre lembrados, alguns exemplos:

- Conhaque Dreher: Deu duro, tome um Dreher. Desce macio e reanima.
- Benegripe: "É gripe? Benegripe."
- Nescau Energia que dá gosto.
- Bombril: Tem 1001 utilidades.
- Red Bull: Te dá asas!

Uma empresa pode facilmente ser “cancelada” nas redes sociais se não cuidar da sua comunicação, podendo ter um excelente produto, com ótimos processos de produção e logística e pecar na divulgação, causando constrangimento social, discussões sobre o tema mal divulgado.

Neste caso, deverá haver um plano de ação pré-determinado para conter a má divulgação, com uma retratação bem realizada, para que o interlocutor sinta a sinceridade e que aquele mau entendimento não condiz com as práticas da empresa.

A UNIFEQB – Escola de Negócios gere sua comunicação escrita através de e-mail, sendo o meio de comunicação formal da empresa, porém, como ela tem parceira com o Google For

Education, também são utilizados o hangout para comunicação instantânea e o Meet para as comunicações virtuais em tempo real.

3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL

Quando pensamos em comunicação oral, logo pensamos em conversas, interação social, reuniões, entre outros, mas assim, como a comunicação escrita, dentro de uma empresa, a comunicação oral deve ser muito mais que apenas conversas, bate-papos, devem representar de forma dinâmica e organizada a mensagem a ser transmitida para que o interlocutor entenda a situação e possa colocá-la para funcionar dentro do que lhe foi proposto.

Como exemplo, podemos pensar em uma reunião para alavancar as metas de vendas proposta para o mês de dezembro, o gestor deve demonstrar exatamente quais os meios que deverão ser utilizados, como será essa abordagem, qual melhor estratégia será adotada.

Atualmente, além das competências curriculares, as empresas também procuram pessoas com competências comunicativas, que saibam se expressar, falar bem, ter um vocabulário adequado, um tom de voz adequado, um bom convencimento ou capacidade argumentativa e persuasão, articulando de forma fácil e tranqüila as negociações, as reuniões, entre outros.

Muitas pessoas têm muita dificuldade de se comunicar seja pela timidez, pela introversão, medo de críticas, inseguranças, mas isso deve ser identificado e trabalhado, seja por trabalhos psicológicos, grupos de teatro e outros, para que consiga vencer esse obstáculo e progredir.

Algumas empresas possuem em seu quadro de crescimento, o desenvolvimento de seu corpo de colaboradores através de cursos e treinamentos que abrangem comunicação assertiva, liderança eficaz, treinamento comportamental, entre outros.

A Unifeob foca em manter um processo devidamente identificado para realizar todas as comunicações com normas internas disponibilizadas na intranet para que os colaboradores possam consultar a qualquer momento, caso seja identificado que algum processo esteja com algum problema, as equipes reportam para seus gestores que vão analisar com os responsáveis.

A UNIFEOB faz parte de uma rede de cooperação com outras instituições de ensino onde as boas práticas de gestão são compartilhadas entre elas. Além disso, mantém constantes investimentos em tecnologia para aprimorar seus processos internos e educacionais. A empresa está sempre se atualizando e se reinventando, pois o setor de educação superior está cada vez mais dinâmico e complexo.

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

Uma das coisas mais importantes dentro das empresas é uma comunicação eficaz. Diferente do que muitos acreditam, a comunicação não está ligada apenas ao fato de saber dizer algo a outras pessoas. Ela consiste em fazer com que o receptor entenda aquilo que é dito, sem que haja qualquer tipo de má interpretação.

É dever de quem está se comunicando assegurar que sua mensagem seja compreendida de forma clara e objetiva. Neste do Projeto Integrado, mostraremos uma síntese dos 4 (quatro) tópicos deste tema, quais sejam:

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

A comunicação sempre esteve presente em todas as etapas da Revolução Humana, conforme a evolução social acontecia, a comunicação estava lá contribuindo na construção das relações entre as pessoas nas sociedades.

O Emissor (quem envia uma mensagem) pode falar algo e ser mal interpretado pelo receptor (quem recebe a mensagem), nesse caso a comunicação não traz o resultado esperado, gerando o chamado ruído. A comunicação precisa ser eficaz, o emissor quer se comunicar para que o receptor entenda corretamente.

Um erro comum é considerar que a comunicação envolve apenas o que se é falado: -Já pensou na forma como a mensagem é transmitida?

Todas as conversas têm dois tipos de diálogo, o tom de voz e as palavras, que podem se combinar ou não. Quando perguntamos a alguém: -Como você está? e recebemos a resposta: -Bem, não se baseia somente na palavra “bem” para saber como a pessoa está e sim analisamos

também o tom de voz e a postura corporal, para termos a conclusão de saber se aquela pessoa está feliz, triste ou sentindo qualquer outra emoção. Não é somente o que você diz que terá um impacto no outro e sim como você disse e em todo o conjunto: linguagem corporal, tom de voz, volume da voz. Muitas vezes a comunicação não verbal fala mais alto do que a própria voz.

As emoções na comunicação: -Não foi isso que eu quis dizer!, quantas vezes já disse ou ouviu essa frase? Na comunicação, as emoções têm o papel fundamental, pois o princípio da comunicação não é o que você diz mas o que o outro entende.

Quando você fala rápido ou com muita pressa pode soar ríspido, quando uma pessoa responde com risada por estar feliz, mas quem recebeu por estar nervoso, pode entender como uma ironia, as emoções e o contexto mudam a interpretação do que foi dito.

As comunicações remotas são mais difíceis de interpretar as reações do seu interlocutor, uma vez que somente está presente a parte escrita e nos faltam os demais elementos, e nestes casos é necessário ter clareza, objetividade, coerência.

Expresse seus sentimentos e esteja pronto para receber as emoções do outro, isso é muito importante. Exemplo: Quando for explicar algo específico da sua área de atuação para uma pessoa leiga, evite termos técnicos, o que é simples para você para um leigo pode soar complexo isso é essencial para um receptor da mensagem.

Você ouve as pessoas ao seu redor? Muitas das vezes estamos focados no que queremos dizer e não no que a pessoa está querendo nos transmitir, ou frequentemente nos distraímos com outras coisas ao invés de ouvi-la. Para valorizar o outro devemos ouvir com atenção, sendo esse um dos pontos mais importante da comunicação. Quando você está de fato presente é possível ouvir o que o outro diz e reconhecer essa fala tendo total atenção para pessoa que está falando .

Em algumas profissões, aprender a perguntar é uma das primeiras lições, mas infelizmente nem todos dão valor às perguntas, talvez não o faça por vários motivos, pode ser por timidez ou por não perceber que a pergunta certa no momento correto pode ser a chave para resolver um conflito. Para fazer as perguntas corretas, você deve ser um excelente ouvinte, outro ponto deve reconhecer que não sabe algo e perguntar, através da pergunta pode abrir portas e perguntar ajuda no aprendizado e melhora o vínculo interpessoal.

Entretanto, somente perguntar não é o único fator que influencia uma boa conversa, precisa atentar-se: ao tom de voz, ao tipo de pergunta, a sequência da pergunta, a formulação, a linguagem corporal.

Comunicação é uma habilidade essencial a ser desenvolvida, pois está presente em todos os aspectos da vida, uma comunicação eficaz abre portas, cria oportunidades, é a chave para a resolução de conflitos e para o sucesso nas negociações.

Não se trata apenas de falar bem, ter uma redação apurada ou uma boa oratória, mas sim saber se expressar e fazer se entender. Além disso, é fundamental ser capaz de ouvir, entender e aprender com o outro.

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

A palavra diálogo tem origem no idioma grego (diálogos). É a junção de dois elementos : dia, por intermédio de, e logos, que significa palavra, ou seja, o diálogo é a ação de resolver algo por meio das palavras. Tudo tem a ver com a comunicação.

Tem vários tipos de conversas como: debate, discussão e diálogo:

- Debate: tem a preparação de argumentos. Exemplo: São debates realizados por candidatos nas eleições;
- Discussão: associada a uma briga ou conversa mais ríspida, mas na verdade é uma conversa que a partir das divergências busca o melhor entendimento ou solução sobre o tema;
- Diálogo: é mais especial, é aquela conversa que não exige preparação de argumento ou defesa de posições. Pode ter aquela lembrança de seus pais ou avós conversando com os vizinhos ou já pode ter vivido experiências de receber uma mensagem de um amigo simples (estou precisando conversar).

No diálogo, uma conversa que você e seu interlocutor se falam sem ter interferência de celular, ligação ou outra coisa que desvia atenção, com tanta tecnologia para ter uma conversa com uma pessoa, o diálogo presencial olho a olho está cada vez mais escasso.

Um amigo pode querer ter uma conversa com você sobre relacionamento ou você pode querer conversar com uma pessoa querida tendo segurança que não será julgado e nem avaliado, estamos falando de diálogo que quando termina deixa as partes envolvidas felizes e mais leves.

Publicamos conteúdo nas redes sociais sobre nós mesmos, temos muitas informações na internet, parece que o mais importante são as curtidas, o chamado (like), quanto mais temos, maior é a impressão que fomos ouvidos. Mantemos as relações superficiais, mas acreditamos que estamos prestando atenção no outro, quando vemos o feed da rede social de alguém vemos que a pessoa postou uma foto feliz, curtimos e pensamos que ela deve estar feliz, mas dificilmente paramos para nos perguntar se a pessoa está bem, o diálogo não acontece muitas vezes.

O diálogo requer envolvimento, empatia, atenção, reconhecer suas crenças, valores, princípios e aceitar esses elementos no outro. Não cabe no diálogo a imposição de seus julgamentos, como não cabe desqualificar aquilo que outro diz, não significa que você tem que concordar com tudo, mas entender o significado do que é dito a você.

O diálogo e a humildade quando uma pessoa fala não significa que ela quer sua opinião ou um conselho, saiba reconhecer que pode ser apenas um desabafo, entretanto, o diálogo é tão produtivo que pode e deve ser usado como forma de resolução de conflitos, buscar o consenso sobre determinado tema e ser levado de forma estruturada para o ambiente de trabalho de modo a contribuir no desenvolvimento profissional e na transformação de equipes.

Na estrutura do processo de diálogo, sempre fale e garanta que os outros falem em primeira pessoa, o pressuposto do diálogo e a autoridade de quem fala. No diálogo não cabem verdades, mas percepções individuais sobre determinado assunto e tratando-se de percepções não existe certo ou errado, verdade ou mentira. Importante garantir que quando tiver em grupo todos falem por todos, caso precise, intervenha solicitando que a palavra seja dirigida ao grupo, quando for assim o diálogo envolve mais pessoas e todos devem saber. O espaço para a fala e o respeito ao que foi exposto, a segurança para expor ao grupo as ideias, e principalmente a atenção de todos.

Um dos métodos mais eficazes para organizar um processo é a roda de conversa, são momentos dedicados ao debate de determinado tema. Os participantes têm a oportunidade de se expressar de forma previamente definida e organizada pelo mediador cada um deve sentir-se acolhido, respeitado e seguro para expor as questões, celulares ou conversas paralelas devem ser evitadas. O mediador pode usar um objeto e quando este estiver na mão do participante, este tem direito da fala e assim é possível organizar o fluxo e o tempo da fala de cada um.

Poderia imaginar quanto tempo e energia poderiam ser poupados se o diálogo fizesse parte do nosso dia a dia, muitos conflitos poderiam ser evitados se o diálogo fosse utilizado como ferramenta de resolução de conflitos. O diálogo pressupõe acreditar no que o outro diz, ou seja, não cabem julgamentos, preconceitos ou a interpretação conforme seus valores, princípios e crenças.

Infelizmente, temos o costume de fazer julgamento, se algum morador de rua pede algo pra comer em base nas nossas crenças, automaticamente, achamos que é mentira, se alguém diz que está com fome, pode realmente estar falando a verdade. Se alguém diz que se sente preterido é porque talvez de fato não se sinta valorizado. O papel do diálogo é aproximar pessoas, criar pontes, derrubar muros e abrir portas. O diálogo regenera as relações humanas e não há aplicativo ou tecnologia que substitua uma boa conversa olho no olho. Acredite no diálogo como forma mais refinada da comunicação humana e de fato o diálogo é o caminho para o desenvolvimento pessoal, profissional, é a chave para um mundo mais tolerante, acolhedor e mais humano.

Busque promover o diálogo, esteja pronto e estimule os outros a sua volta a dialogar. O diálogo faz parte da nossa essência humana e, por isso, deve ser estimulado e aprimorado todos os dias.

Com tantos recursos tecnológicos o diálogo acaba ficando em segundo plano, muitas das vezes o engajamento e o número de seguidores nas redes sociais por exemplo acaba se sobrepondo às relações humanas não virtuais. Precisamos ter equilíbrio para manter nosso desenvolvimento e interação com a tecnologia e usar também o diálogo para aproximar e acolher quem está próximo.

Tópico 3: Comunicação eficaz escrita: a importância da mensagem

A comunicação escrita é uma das mais importantes e arriscadas, você não consegue colocar uma entonação no que está dizendo, o que significa que a chance de ser mal interpretado é maior. Escrever bem é um requisito para qualquer vaga no mercado de trabalho independente da área. No mercado de trabalho o que você escreve se torna um documento e algo pode ter efeito negativo em razão de um erro no processo de comunicação.

Para uma comunicação eficaz precisa ter um texto mais adequado para cada situação, os cinco principais:

- **Narração:** é um texto narrativo que reproduz uma situação. A principal técnica da literatura (contos, poemas, fábulas, romances), por exemplo.
- **Argumentação:** nessa técnica você deve defender um ponto de vista. Além da coerência textual, esse texto deve usar referências bibliográficas, dados e estudos científicos. Nessa categoria incluem, por exemplo, fases de processos seletivos para vagas no mercado de trabalho defendendo um projeto a ser implantado na empresa ou na universidade.
- **Relato:** é o texto com o objetivo de documentar um fato, uma experiência ou percepções. Quando alguém solicitar que você faça a ata de uma reunião ou o relatório de um trabalho, será o relato o tipo de texto adequado.
- **Exposição:** o texto expositivo é usado principalmente para fins acadêmicos. Dentro desse gênero estão as regras e normas de formatação e estilo a serem seguidas. O texto expositivo deve ser construído com a finalidade de divulgação do conhecimento em determinada área, por exemplo: monografia, TCC, artigos científicos, teses acadêmicas e materiais didáticos.
- **Descrição:** dependendo da sua área de estudos, esse texto fará parte do seu cotidiano, é o texto que prescreve receitas, por exemplo. Outro objetivo dessa modalidade textual é a criação de manuais, regras, leis, orientações e instruções normativas.

Se você precisar enviar um email, escrever um artigo ou qualquer outro texto, a estrutura geral será basicamente a mesma: introdução, desenvolvimento e conclusão:

- **Na introdução:** apresente o problema ou situação, você pode iniciar citando um fato histórico com o objetivo de compará-lo à situação atual, por exemplo. Procurar citar ao menos dois problemas ou um problema e uma consequência. É o momento de chamar a atenção para o que virá na sequência, e para isso podem ser utilizados questionamentos e reflexões.
- **Na segunda parte:** desenvolvimento é o momento em que você deve, em cada parágrafo, explicar o porquê de a situação apresentada na introdução ser um problema e o que impede esse problema de ser resolvido. Nessa etapa, você deve usar todo o seu repertório, ou seja, o conhecimento da situação, e manter a coerência com a tese que está defendendo.
- **A conclusão** é o ápice do texto: aqui você deverá conectar seu raciocínio com as ideias apresentadas anteriormente, reforçando seu ponto de vista sobre o assunto. É

necessária a apresentação de uma proposta para a resolução do problema e que responda às seguintes perguntas: o que será feito? Como será feito? Quem vai fazer? Para quem será feito? Quem garantirá o funcionamento ou o cumprimento da solução apresentada. Também podem ser aplicadas reflexões para que o leitor encerre a leitura e reflita sobre o que acabou de ler.

Para textos no dia a dia, textos comuns e simples se usam Word, da Microsoft e o Pages, da Apple, que são ferramentas que permitem a edição e formatação do texto. Para quem precisa de mais tecnologia para produção de textos para serem publicados em blogs, sites, etc, algumas ferramentas como o Markdown que transforma seu texto em linguagem HTML é a mais comum na publicação de textos online.

Se você precisa produzir um texto colaborativo com sua equipe no trabalho ou na faculdade, uma opção é o Google Docs. Nessa ferramenta, você e sua equipe podem trabalhar na criação do texto com possibilidades de revisão, edição e discussão de forma instantânea e em tempo real.

A revisão ortográfica é requisito de qualquer texto. Muitas vezes, uma simples troca de letras pode alterar não só o sentido da palavra, mas de toda a frase. O que na correspondência particular seria apenas um lapso de digitação pode ter repercussões indesejáveis quando ocorre em um texto empresarial ou acadêmico. Quanto aos erros de grafia, pode se dizer que são de dois tipos: - os que decorrem do emprego inadequado de determinada letra por desconhecimento de como escrever uma palavra corretamente e - aqueles causados por erro de digitação. É preciso ter conhecimento em gramática e ortografia, pois um texto no papel não terá corretor de texto, devendo ficar atento às correções, também muitas vezes não são apropriadas e cria-se uma situação constrangedora. Caso precise use um dicionário.

Apenas ler um texto não é suficiente, é preciso interpretá-lo corretamente, essas habilidades essenciais para a interpretação correta, desde a interpretação de uma notícia ou até uma redação de texto.

Primeira habilidade: ao ler uma notícia, questione se é possível provar o que foi dito? As afirmações são crenças e pensamentos do autor? Se você respondeu sim para as duas perguntas, então é capaz de diferenciar o fato dos julgamentos do autor. Ao ler um texto, talvez encontre

palavras que desconhece e corra para buscar o significado delas. Entretanto o texto é construído com base em um contexto, ou seja, o conjunto de palavras que demonstram uma ideia.

A segunda habilidade é entender o contexto, e não apenas o significado de cada uma das palavras. Nos textos de não ficção, muitas informações são apresentadas e talvez você tenha condições no momento de checar todos os dados. Não há nada de errado nisso. O objetivo desse tipo de texto é transmitir uma ideia principal, e as informações e os dados servem para sustentar essa ideia.

Terceira habilidade encontra no texto a ideia defendida pelo autor. No texto “Maria machucou o joelho jogando futebol e terá de fazer uma cirurgia na próxima semana”. Seria correto dizer que Maria joga futebol e terá de fazer uma cirurgia? Não, Maria joga futebol, mas essa não é a causa da cirurgia, a causa é o machucado no joelho e a consequência é a cirurgia.

A quarta habilidade é distinguir no texto a causa e a consequência. Técnicas, habilidades e estratégias para escrever e interpretar textos, mas vai muito além disso, saber escrever e interpretar corretamente o que te afeta diretamente a sua qualidade de vida, o exercício pleno da cidadania e o convívio social.

- **Tópico 4:** Comunicação virtual

Certamente você usa alguma rede social e utiliza pelo menos um aplicativo para sua comunicação virtual. Você já teve de se explicar devido a uma mensagem mal interpretada? Ou então você já se viu numa situação constrangedora devido a um comentário que fez em redes sociais?

Entre os principais meios de comunicação virtual, estão as redes sociais com Twitter, LinkedIn, Instagram, Facebook, entre outros.

LINKEDIN: o linkedin é uma rede social profissional utilizada por recrutadores para atrair talentos ou para empresas líderes divulgarem os seus posicionamentos sobre o mercado de trabalho e principalmente fazer network. Por se tratar de uma rede profissional, ela tem como foco criar conexões que permitam o seu desenvolvimento e aprimoramento de conhecimentos seguindo e interagindo com profissionais e empresas em que você gostaria de trabalhar, por exemplo.

INSTAGRAM: já o instagram é uma rede essencialmente visual cujo objetivo é divulgar fotos (pessoais, da família, dos amigos) e compartilhar momentos importantes para você com a sua rede de contatos. Então, fica evidente que uma postagem planejada para o instagram não seria adequada para o linkedin, não é mesmo?

Além das redes sociais, outro ponto a ser considerado são os aplicativos de mensagens, como Whatsapp, Messenger e Telegram. Eles facilitam muito nossa vida, permitindo o contato com familiares, amigos, colegas e até parceiros profissionais de forma muito rápida.

Deve-se lembrar que tudo que escrevemos nas redes sociais fica registrado e documentado, por isso é importante atenção na linguagem utilizada. É fundamental que as redes sociais e as ferramentas de comunicação agreguem valor na sua vida mesmo que seja por um hobby, mas elas precisam proporcionar alegria, diversão, distração, conteúdo, contato com pessoas queridas e muito mais. Se perceber que está te fazendo mal com sentimento negativo é melhor diminuir ou evitar o uso delas. Sempre ter atenção ao conteúdo compartilhado, os dados que ficam disponíveis, as informações etc. É importante não expor informações que possam prejudicar você e nem outra pessoa.

É comum que os mais jovens acreditem que quem não dominam ou não preferem a comunicação virtual está desatualizado. Não existe certo ou errado nesta questão. As diferentes gerações têm reações diversas quanto a comunicação virtual. Enquanto os idosos tendem a encontrar dificuldades ao usar a comunicação virtual, os mais jovens preferem esta forma de se comunicar, evitando reuniões presenciais e priorizando contatos virtuais. Precisa-se identificar o meio de comunicação mais adequado para o assunto que será tratado.

Outro ponto de atenção que gera preocupação quanto a comunicação virtual é o fato de que algumas pessoas mudam o comportamento, isso quer dizer que, por estarem protegidas atrás das telas, elas acabam adotando um tom mais agressivo e duro, totalmente diferente do comportamento que tem na vida real, que são denominados haters, que são pessoas que aproveitam a falsa sensação de anonimato que as redes podem fornecer para proferir discursos de ódio.

Nesse sentido, é fundamental usar as redes sociais com sabedoria, elas podem ser grandes aliadas na comunicação virtual mas não podem substituir integralmente um bom diálogo presencial.

Diz uma fábula antiga, sem autoria conhecida, que um mestre pediu ao seu discípulo que enchesse um saco de penas. Ambos subiram ao ponto mais alto de uma montanha e o mestre ordenou ao discípulo que abrisse o saco ou jogasse as penas ao vento. As penas se espalharam por todo o vale e então o mestre disse ao discípulo que pegasse todas as penas de volta e as colocasse no saco. O discípulo disse que era impossível, e de fato era impossível mesmo, então o mestre disse que essas penas são como as palavras que dizemos. Uma vez ditas, não podem mais ser recolhidos. Aquilo que você escreve nas redes sociais são como as penas que o discípulo jogou de cima da montanha, uma vez publicada uma mensagem, é quase impossível apagá-la.

Outro ponto relevante para uma comunicação eficaz e confiável é ter atenção ao que você compartilha nas redes sociais, evite as informações em que não é possível identificar a fonte ou checar os dados.

É bom ter uma organização da comunicação, seja para comparar a sua evolução ou mesmo para a sua segurança, seja para criar pasta para gerenciar e-mails, arquivar conversas, em que aplicativos de mensagens ou fazer backup dos históricos.

Se voce usa email corporativo, essa comunicacao e propriedade são da empresas; portanto, fazer um backup desse material é ilegal. Se há um anexo ao contrato de trabalho, verifique as cláusulas sobre propriedade intelectual e de confidencialidade.

Se você está se preparando para ser profissional liberal, comece a organizar as informações sobre sua profissão, tais como possíveis fornecedores e clientes, materiais informativos, normas técnicas e legislação que rege o setor em que você atuará.

E se você tem uma empresa ou está iniciando um negócio, existe regramento próprio para a guarda de documentos contábeis, fiscais, licenças e documentos legais. A melhor fonte de pesquisa para reconhecer os prazos de arquivo de cada setor são os sites oficiais ou a legislação específica.

Mas, e as comunicações pessoais? aquele email de agradecimento por um trabalho realizado, uma mensagem de alguém especial, uma foto, uma recordação? Isso não tem preço, nem validade, além de guardar na memória, procure organizar e catalogar a sua comunicação pessoal, pois é o registro da sua história.

A comunicação é um privilégio do ser humano, ela nos permite resolver conflitos, fazer amigos, conhecer pessoas, crescer profissionalmente e nos desenvolver como pessoas.

A comunicação eficaz envolve saber ouvir, falar, escrever, ler e interpretar, mas pode ir além disso: pode incluir analisar sinais, comportamentos e observar as estrelinhas. Comunicar-se é um aprendizado constante.

REFERÊNCIAS: Apostila, Plataforma Ambiente Virtual.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Segue o link do vídeo postado: <https://youtu.be/s-ndchxcaqo>

4. CONCLUSÃO

O Projeto Integrado abordou as formas de comportamento humano e de expressão e como estas influenciam e se integram dentro do sistema organizacional das empresas.

A comunicação em seu conjunto (saber ouvir, falar, descrever, escrever, ler, interpretar, tom de voz, postura corporal, vestimenta), devidamente alinhados, faz com que o profissional se destaque, evidenciando que possui as capacidades necessárias que a empresa precisa para que seus planos e metas sejam atingidos.

Toda forma de comportamento está sendo analisada, seja no trabalho, nos processos básicos do dia a dia, nas reuniões, com os clientes, nas redes sociais e outras modalidades de marketing, tudo é influenciado pelo comportamento humano, assim, como nas empresas quanto melhor os processos delineados, melhor será seu desenvolvimento e sua marca, seu DNA perante os clientes.

Os processos de uma empresa, quando bem organizados, mostram que quanto melhor estes são e melhor apresentados aos colaboradores, de forma que estes entendam e se integrem no plano, melhor será o ambiente profissional, a interação entre os colaboradores e os resultados que a empresa busca.

O uso de tecnologias faz com que fique cada vez mais fácil de interagir, de resolver problemas e dar feedbacks às situações que vão surgindo no dia a dia, seja através de emails, reuniões online (meet, zoom), whatsapp, entre outras tantas ferramentas existentes atualmente.

A comunicação é uma virtude do ser humano, que nos permite interagir, que nos faz procurar crescer e ensinar o conhecimento, suscita nos desenvolver e desenvolver o outro, buscando sempre uma melhora em nossa vida particular e social.

REFERÊNCIAS

<https://unifeob.edu.br/institucional/>

https://pt.wikipedia.org/wiki/Centro_Universit%C3%A1rio_Oct%C3%A1vio_Bastos

<https://unifeob.edu.br/wp-content/uploads/2021/07/Novo-balanco-Social-2018-curvas-Final31MAIO19.pdf>

<https://unifeob.grupoa.education/plataforma/course/36881/content/383461>

[VitalSource Bookshelf Online](#) = Comportamento Organizacional, 6th Edition

Steven L. McShane; Mary Ann Von Glinow

https://pt.wikipedia.org/wiki/Trabalho_em_equipe

<https://unifeob.grupoa.education/plataforma/course/44141/content/626119>

<https://administradores.com.br/artigos/os-efeitos-da-comunicacao-oral-e-escrita-na-vida-das-pessoas>

https://servicos.capesesp.com.br/campanhas/informecapesesp/edicao_8/a-import%C3%A2ncia-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-escrita-no-ambiente-corporativo.html

<https://www.blbbrasil.com.br/blog/desafios-do-trabalho-em-equipe/#:~:text=1%2D%20Falta%20de%20Confian%C3%A7a,dificuldade%20de%20assumir%20os%20erros.>