

FACULDADE G & P

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

FABIANA CASSIANO FERRAREZI

RAFAEL AUGUSTO MARREGA CORRÊA

VANESSA APARECIDA GOMES

IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIAS NA
COMUNICAÇÃO DAS LIDERANÇAS NA EMPRESA THERMIC.

PEDERNEIRAS

2015

FABIANA CASSIANO FERRAREZI

RAFAEL AUGUSTO MARREGA CORRÊA

VANESSA APARECIDA GOMES

IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIAS NA
COMUNICAÇÃO DAS LIDERANÇAS NA EMPRESA THERMIC.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado para obtenção do grau de
Bacharel em Administração de Empresas
pela Faculdade G & P.

Prof.(a) Docente Orientador: Profa. Dra. Dra. Letícia
Colares Vilela

PEDERNEIRAS

2015

FABIANA CASSIANO FERRAREZI

RAFAEL AUGUSTO MARREGA CORRÊA

VANESSA APARECIDA GOMES

IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIAS NA COMUNICAÇÃO
DAS LIDERANÇAS NA EMPRESA THERMIC.

Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado com nota ___ como requisito
parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração de Empresas
tendo sido julgado pela Banca
Examinadora formada pelos docentes:

Docente Orientador: Profa. Dra. Letícia Colares Vilela

Docente Convidado: Titulação Nome

Coordenadora de Curso: Dra. Letícia Colares Vilela

Pederneiras, 04 de Dezembro de 2015.

"Liderança é uma arte. E, na arte de liderar, o instrumento do artista é o próprio ser. Dominar a arte de liderar é dominar a si próprio. Em última instância, o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento."

Kouzes & Posner

A G R A D E C I M E N T O S

A todos os professores do curso, que participaram da minha vida acadêmica, a minha professora orientadora, Letícia, e aos meus companheiros de trabalho Rafael e Vanessa, pois através destes pude concluir mais uma etapa.

A minha mãe Cida e ao meu irmão Luiz Otávio, que durante estes 4 anos de curso me incentivaram e me apoiaram.

Fabiana Cassiano Ferrarezi

A G R A D E C I M E N T O S

Agradeço primeiramente a Deus, ao nosso pai Oxalá e a todos os meus guias de luz por mais essa oportunidade de crescimento. Aos meus pais, Vlademir (in memorian) e Edna, por serem meu porto seguro e meu ponto de paz.

As minhas irmãs, Patrícia e Letícia, e aos meus sobrinhos, Guilherme, Matheus e Júlio César, por sempre estarem ao meu lado e tornarem meus dias melhores.

Agradeço também a todos os professores do curso de Administração da Faculdade FGP, em especial a nossa orientadora Letícia, por todo apoio e dedicação para que nosso objetivo fosse concluído.

Aos meus colegas de sala por de alguma forma, fazerem parte de minha trajetória dentro da faculdade.

E, finalmente, as minhas companheiras de trabalho, Fabiana e Vanessa, por acreditarem que nosso trabalho pudesse dar certo.

Rafael Augusto Marrega Corrêa

A G R A D E C I M E N T O S

Agradeço primeiramente a Deus por essa oportunidade, por ter me concedido forças nessa caminhada, pois sem ELE eu não estaria aqui. A toda minha família, pelo apoio e compreensão e ao meu namorado Washington, que me ajudou com sua experiência e me incentivou para que eu não viesse a desistir.

Agradeço as professoras Greice e Letícia, pelas aulas e pelos conselhos que jamais serão esquecidos.

Meus amigos Rafael e Fabiana, por terem compartilhado comigo seus aprendizados com muita paciência, dedicação e amizade.

Vanessa Aparecida Gomes

RESUMO

Atualmente as organizações estão investindo cada vez mais em ferramentas de comunicação com o objetivo de melhorar a eficácia da liderança. Uma empresa que treina seus líderes, melhorando a capacidade de eles se comunicarem com seus subordinados, alcança os objetivos mais facilmente e, conseqüentemente, obtém resultados mais sólidos em longo prazo, pois os colaboradores estarão mais motivados e engajados. Os líderes devem conhecer muito bem sua equipe, o que motiva ou desmotiva seus subordinados, para que possam utilizar as ferramentas de comunicação da maneira mais eficaz possível, diminuindo, assim, as falhas que a comunicação ineficiente pode acarretar, como, por exemplo, prejuízos financeiros, não cumprimento de prazos, sem falar em um ambiente de trabalho nada favorável. O presente trabalho tem como objetivo mostrar a importância de desenvolver as competências de comunicação das lideranças, nas organizações atuais, com o intuito de melhorar os resultados destas organizações. Em nosso estudo de caso, foi aplicada uma pesquisa com a liderança da empresa Thermic, da cidade de Pederneiras, com o intuito de ouvir deles, qual era, entre as citadas no presente trabalho, a competência de comunicação mais deficitária da empresa. Depois da análise dos dados da pesquisa, montamos um *workshop* sobre o tema “Como dar e receber *feedback*”, pois esta foi a competência escolhida com unanimidade pelos líderes da empresa. O *workshop* foi aplicado no dia 27 de outubro do corrente ano e todos os participantes disseram ter aprendido muito com as técnicas apresentadas no treinamento e que elas serão muito úteis para a melhoria desta competência de comunicação. Com este *feedback* dos líderes após o *workshop*, conclui-se que nosso objetivo foi alcançado de forma muito satisfatória.

Palavras-chave: Comunicação; liderança; melhoria contínua; gestão de pessoas.

ABSTRACT

Actually, organizations are increasingly investing in communication tools with the aim of improving their leaders. A company that trains its leaders, improving their ability to communicate with their subordinates, reach their goals more easily and consequently get results more solid long-term, because the employees will be more motivated and engaged. Leaders must know very well their team, what motivates or militate against their subordinates, so you can use the tools of communication in the most effective way possible, thus decreasing the failures that an inefficient communication may entail, for example, financial losses, non-compliance with time limits, not to mention a working environment does not favor. The objective of the present work is to show the importance of developing communication skills of leaders in organizations today, with the aim to improve the results of these organizations. Will be developed a survey with the leadership of the company Thermic, of the city of Pederneiras, on the points that they think they have opportunities for improvements (as regards the communication skills) and we will apply a workshop about the jurisdiction chosen by them.

Keywords: Communication; leadership; continuous improvement; people's management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Canais de comunicação e grau de amplitude e riqueza.	20
Figura 2 - O impacto da liderança transformacional no desenvolvimento da gestão pela qualidade total.	26
Figura 3 - Gestão de conflitos e negociação.....	30
Figura 4 - Líderes da empresa Thermic na apresentação do Workshop.....	46
Figura 5 - Líderes da empresa Thermic na apresentação do Workshop.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

Apud. Citado por

TCC Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVO	14
1.2	OBJETIVO GERAL	14
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4	RELEVÂNCIA	15
1.5	JUSTIFICATIVA	15
1.6	ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS	15
2	REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1	COMUNICAÇÃO	16
2.1.1	Conceito de comunicação	16
2.1.2	O processo de comunicação	17
2.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	18
2.2.1	A importância da comunicação organizacional	18
2.3	TIPOS DE COMUNICAÇÃO	19
2.3.1	Oportunidades encontradas na comunicação organizacional.....	19
2.4	CANAIS DE COMUNICAÇÃO	20
2.4.1	Canais formais da comunicação	21
2.4.2	Canais informais da comunicação	22
2.5	LIDERANÇA	23
2.5.1	Conceito de liderança e liderado	23
2.6	TEORIAS DE LIDERANÇA	23
2.6.1	Teoria dos Traços	24
2.6.2	Teoria Situacional ou Contingencial	24
2.6.3	Teoria Transacional.....	25
2.6.4	Teoria Transformacional.....	25
2.6.5	OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA DE WHITE E LIPPITT	26
2.7	MOTIVAÇÃO	27
2.7.1	Conceito de Motivação.	27
2.7.2	Teoria da Hierarquia das Necessidades	27
2.7.3	A teoria dos dois fatores de Herzberg	28
2.8	AS HABILIDADES DE COMUNICAÇÕES NECESSÁRIAS PARA SER UM LÍDER EFICAZ	29

2.8.1	Relacionamento Interpessoal	29
2.8.2	Gestão de Conflitos	30
2.8.3	Diálogo Aberto	31
2.8.4	Escuta Ativa	31
2.8.5	Dar e receber <i>Feedback</i>	32
2.9	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	33
3	METODOLOGIA	34
4	ESTUDO DE CASO	35
5	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
	APÊNDICE A – CHECK LIST UTILIZADO NA ENTREVISTA COM AS LIDERANÇAS DA EMPRESA THERMIC	43
	APÊNDICE B – FOTOS DO WORKSHOP APLICADO NA EMPRESA THERMIC, NO DIA 27 DE OUTUBRO DE 2015.....	46
	ANEXO I – E-MAILS TROCADOS COM A EMPRESA THERMIC.	47

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é fundamental em qualquer contexto. Nas organizações é ferramenta estratégica, que contribui ativamente para o sucesso dos objetivos.

É importante que as organizações tenham a percepção do valor que a comunicação eficaz pode trazer, servindo como ferramenta de melhoria contínua e auxiliando na conquista dos objetivos organizacionais.

Cada organização precisa, em seu ambiente, com suas complexidades, estar em constante análise de si para acompanhar o que é preciso melhorar. A partir disso, o alcance do objetivo se torna mais próximo.

Falhas na comunicação organizacional podem gerar erros, conflitos entre pessoas. Isso irá prejudicar o ambiente interno das empresas, gerando dificuldades para obtenção dos resultados. Uma comunicação eficaz colabora com a solução dos problemas que podem surgir.

Num processo comunicativo eficaz é necessária a existência de uma interligação, não só entre os setores da empresa, mas também das pessoas que fazem parte destes diferentes setores. Estas pessoas devem conhecer a organização onde trabalham, para que possam transmitir as informações que seus líderes precisam no momento da tomada de decisões.

Diante do exposto, a proposta deste trabalho é analisar como ocorre a comunicação entre os líderes e liderados da empresa Thermic, apontando melhorias nos pontos que podem ser melhorados, trazendo melhores resultados para a empresa.

1.1 OBJETIVO

1.2 OBJETIVO GERAL

Mostrar a importância da comunicação interna nas organizações atuais, e como o uso eficaz desta ferramenta pode trazer melhores resultados, impactando diretamente na estabilidade e crescimento destas organizações.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Avaliar como a comunicação interna é utilizada na empresa Thermic;
- b) Propor melhorias para as oportunidades que encontrarmos em nossa avaliação;
- c) Elencar e explicar claramente as principais habilidades de comunicação necessárias para ser um líder eficaz.

1.4 RELEVÂNCIA

A comunicação é um dos pilares de sucesso das organizações atuais. Usando-a de forma correta e assertiva, as empresas obtêm melhores resultados e atingem suas metas e objetivos com maior qualidade. Cada vez mais, as empresas estão investindo em treinamentos, sejam eles internos ou externos, para melhorar estas habilidades em seus líderes, e conseqüentemente, esperam ter uma liderança mais forte e participativa.

1.5 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se pela necessidade de preparar as lideranças nas organizações atuais, no que diz respeito à comunicação, incluindo técnicas e habilidades com o intuito de tornar estes líderes mais eficazes. Estudos comprovam que as organizações que investem em comunicação alcançam melhores resultados, aperfeiçoando também a motivação e o engajamento de seus colaboradores.

1.6 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS

O **capítulo 2.1** define o que é comunicação e explica alguns pontos-chave neste contexto, como a diferença entre dados e informações. Explica também como se dá o processo de comunicação e as barreiras nele existente.

O **capítulo 2.2** informa sobre comunicação organizacional. Explica os tipos de comunicação existentes, os diferentes canais de comunicação e explora os problemas que podem acontecer dentro de uma organização.

O **capítulo 2.5** aborda o tema liderança e mostra os tipos de liderança existentes e como eles refletem nos liderados.

O **capítulo 2.7** discorre sobre motivação, abordando as teorias de Maslow (pirâmides das necessidades de Maslow) e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

O **capítulo 2.8** reporta as habilidades de comunicação necessárias para se tornar um líder eficaz, como por exemplo, a escuta ativa, o diálogo aberto, o relacionamento interpessoal, entre outras.

O **capítulo 2.9** refere-se ao instrumento de coleta de dados utilizado em nosso trabalho.

O **capítulo 3** cita sobre a metodologia usada em nosso trabalho, explicando claramente as etapas do nosso estudo.

O **capítulo 4** traz o estudo de caso realizado na empresa Thermic, bem como os dados levantados e os resultados obtidos por meio destes dados. Após a coleta de dados realizamos um workshop com a liderança da empresa a fim de melhorar a habilidade de comunicação que eles julgaram ser mais necessária.

O **capítulo 5** conclui nosso trabalho, elencando os benefícios de uma comunicação interna feita de forma adequada e eficaz e mostra os prejuízos ocasionados por uma comunicação interna ineficaz.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 COMUNICAÇÃO

2.1.1 Conceito de comunicação

Segundo Robbins (2002), comunicação é o ato de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, com a expectativa de transmitir ou adquirir o entendimento sobre determinado assunto ou situação. Essa barganha de

informações é composta pelo emissor (que transmite a mensagem) e o receptor (que recebe a mensagem).

A comunicação é um processo de troca de informações, que inclui a transferência e a compreensão da mensagem. No cenário organizacional, é uma ferramenta importantíssima. Como há pessoas envolvidas, é necessário que elas se comuniquem, troquem informações e tudo isso visando a um objetivo comum.

A ferramenta é estratégica, pois permite que a empresa tenha sucesso ou fracasse no ambiente em que está inserida. As distorções na comunicação podem trazer rupturas no processo e alavancar uma cadeia de problemas.

2.1.2 O processo de comunicação

De acordo com Chiavenato (1999), o processo de comunicação consiste no passo a passo entre o emissor e receptor da mensagem ou informação, que são a transferência e compreensão de um significado.

A comunicação aparenta ser um processo muito simples, porque as pessoas se comunicam sem fazer nenhum esforço. Na realidade, a comunicação é um processo complexo e as possibilidades de enviar ou receber mensagens de maneira errada ou distorcidas são numerosas. (CHIAVENATO, 1999, p. 520).

Ainda de acordo com Chiavenato, há um modelo composto por partes que resumem todo o processo.

- a) **A fonte da comunicação:** É o emissor que deseja transmitir a informação;
- b) **A codificação:** Maneira como a informação será transmitida;
- c) **Mensagem:** Parte mais importante do processo, seu objetivo;
- d) **Canal:** Ferramenta usada para a transmissão da mensagem pode ser através de fala ou e-mail.
- e) **Decodificação:** É o entendimento do receptor;
- f) **Receptor:** Quem recebe a mensagem;

Entre as partes, o *feedback* é entendido como fase em que o receptor transmite como entendeu a mensagem e retorna.

Maximiano (2000, p. 322) "Quando a expectativa do gerente é elevada, esse *feedback* tem de ser frequente e detalhado: o subordinado fica sabendo onde está e para onde deve ir e o que deve fazer para melhorar".

Chiavenato (1999, p.531) "O canal de comunicação é o meio para fluir a mensagem do emissor para o destino".

Dependendo da estrutura da mensagem, pode-se comunicar, frente a frente com a pessoa, usando telefones, escrevendo uma correspondência ou até mesmo por meio de um artigo de revista ou jornal.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (1999, p.534), "comunicação organizacional constitui o processo específico por meio do qual a informação em ação é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização".

Algumas informações fluem na estrutura formal e informal, outras descem e sobem ao longo da hierarquia (comunicação ascendente e descendente), enquanto outras se movimentam na direção lateral ou horizontal.

Com o desenvolvimento da tecnologia, os fluxos de comunicação estão se aprimorando em todos os sentidos.

2.2.1 A importância da comunicação organizacional

Segundo ABRACOM (2012), utilizar comunicação interna é um dos pilares do processo produtivo de uma empresa, pois ela está presente em todos os níveis de uma organização e é responsável por trazer bons resultados se aplicada de forma eficaz e pode trazer prejuízos para a empresa se aplicada de forma inadequada.

O relacionamento com os colaboradores faz parte do processo de comunicação corporativa, que deve ser projetado, planejado, estruturado e, acima de tudo, estar em consonância com a comunicação para os públicos externos (acionistas, imprensa, clientes, comunidade, fornecedores, governo, entre outros).

Comunicação interna significa adotar a melhor maneira para envolver as equipes nos objetivos comerciais da organização. Todavia, é preciso que a troca de informações faça sentido e atenda às necessidades emocionais dos colaboradores. Talvez mais do que a comunicação externa, a interna lida com expectativas, sonhos e percepções.

Portanto, uma comunicação interna eficiente, é de extrema importância para as organizações, pois estimula diferencial competitivo e gera percepções favoráveis para a marca corporativa, para a empresa, seus produtos e serviços.

Na verdade, a comunicação organizacional quase sempre funciona como um estrangulamento das mensagens entre administração e pessoas. Nesse verdadeiro gargalo, devem passar todas as comunicações dentro da organização. (CHIAVENATO, 1999, p. 535).

2.3 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Silva (2006) lembra que, por meio dos tipos de comunicação, transmitimos ideias, imagens, experiências e nos relacionamos com o mundo que nos cerca.

a) **Comunicação verbal:** A mensagem é constituída pela palavra: comunicação oral, falada, ordens, pedidos, bate-papo, comunicações por telefone, dentre outros;

b) **Comunicação não verbal:** É a forma como as pessoas percebem a mensagem, transmitidas por meio de imagens, expressões faciais, movimentos corporais entre outros.

Silva, (2006, p.30) “A forma de classificar os tipos de comunicação varia, mas não podemos nos esquecer de que não nos comunicamos somente por meio de palavras!” Os sinais não verbais aparecem em todos os padrões de resposta humana, como o “relacionamento” “percepção” e mesmo naqueles com características mais biológicas (cansaço, ansiedade e impaciência).

2.3.1 Oportunidades encontradas na comunicação organizacional

Chiavenato (1999) cita que o processo de comunicação organizacional é contingencial, ou seja, não são perfeitos. As informações são convertidas ou transformadas ao decorrer do processo, o que faz com que o último elo – o receptor da mensagem – quase sempre recebe algo diferente do que foi originalmente enviado, transformando a intenção do processo de comunicação. Diante disso, foi observada a existência de três principais problemas na comunicação organizacional, descritos abaixo:

a) **Omissão:** Significa a supressão de particularidades das mensagens, preservando o sentido da mensagem íntegro e inalterado. Pode ocorrer quando

o receptor não tem capacidade de captar todo o conteúdo da mensagem, ou propositalmente, quando ele pretende passar apenas alguns aspectos da mensagem;

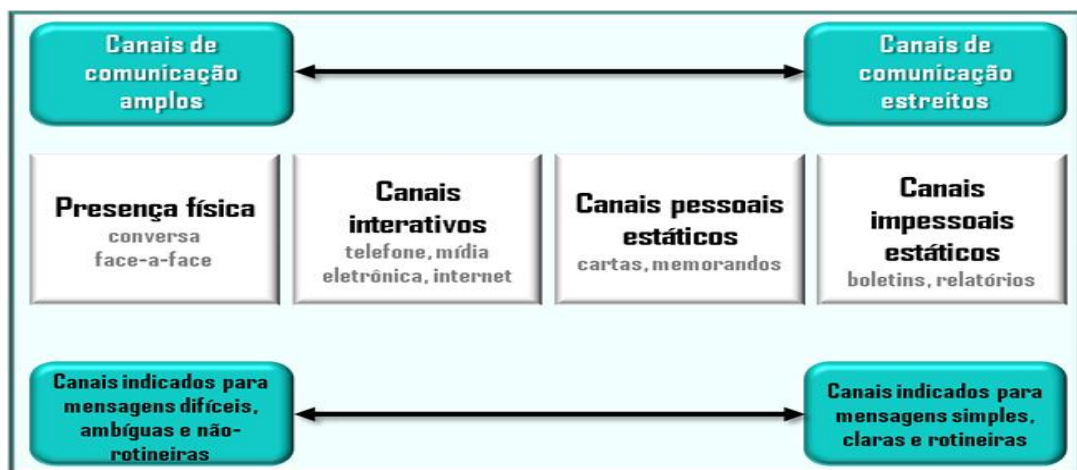
b) **Distorção:** Significa a modificação no sentido da mensagem em sua passagem pelos diversos agentes do sistema. Pode ocorrer pela “percepção seletiva” das pessoas, (cada um escolhe, consciente ou inconscientemente, as informações que lhe atrai) ou ocorre também pelas diferenças de interesses e pontos de vistas;

c) **Sobrecarga:** Ocorre quando os canais de comunicação conduzem um volume de informações maior do que a sua capacidade de processá-las. A sobrecarga provoca omissão e contribui muito para a distorção.

2.4 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação se idealiza de diferentes formas e é o próprio indivíduo quem escolhe a melhor delas para cada situação. Nas empresas esse tipo de comunicação tem de ser bem definida para não gerar ruídos no processo de comunicação.

Figura 1 - Canais de comunicação e grau de amplitude e riqueza.



Fonte: Chiavenato, 1999, pag. 532

2.4.1 Canais formais da comunicação

Segundo Chiavenato (1999, p. 535), “Os canais de comunicação formal são aqueles que fluem dentro da cadeia de comando ou responsabilidade de tarefa definida pela organização. Existem três tipos de canais formais: as comunicações descendentes, as ascendentes e as horizontais”:

Comunicação Descendente: Refere-se às mensagens enviadas da alta escala hierárquica para os subordinados, em uma direção descendente. É um tipo de comunicação vertical, feita para criar empatia e gerar soluções de problemas para organizações. O administrador pode se comunicar para baixo da hierarquia por meio de conversa, reuniões, mensagens em publicações, cartas e manuais.

Assuntos que englobam comunicações descendentes:

- a) **Implantação de objetivos, de estratégias e metas:** Direção dos níveis mais baixos na organização;
- b) **Instruções no trabalho e racionalidade:** Direções de como fazer o trabalho e como relacioná-lo com outras atividades na organização;
- c) **Prática e procedimento:** Definem política e regras.

Comunicações Ascendentes: Referem às mensagens que fluem dos níveis mais baixos, para os níveis mais elevados da hierarquia. Existem cinco tipos de informações ascendentes:

- a) **Problemas de exceções:** Mensagens que descrevem problemas e desvios ou normalidades em relação ao desempenho rotineiro, chamando a atenção do topo para as dificuldades;
- b) **Sugestões para melhorias:** Mensagens com ideias para melhoria das tarefas, a fim de aumentar a qualidade ou eficiência;
- c) **Relatório de desempenho:** Mensagens que incluem relatórios periódicos que informam a administração sobre o desempenho de pessoas ou unidade organizacional;
- d) **Greves e reclamações:** Mensagens sobre queixas e conflitos que os funcionários enviam para o alto da hierarquia para providenciar a possível resolução;
- e) **Informação contábil e financeira:** Mensagens relacionadas com custos, recebimentos e contas, vendas, lucro, investimentos e outros assuntos do interesse da administração.

Comunicações Horizontais: É o intercâmbio lateral de mensagens entre colegas. Pode ocorrer dentro ou ao longo das unidades organizacionais. O propósito é informar e solicitar atividades de suporte e da coordenação. Isso ocorre em três categorias:

- a) **Solução de problemas intradepartamentais:** Mensagens trocadas entre membros a respeito de tarefas;
- b) **Coordenação interdepartamental:** Mensagens interdepartamentais felicitam cumprimentos de tarefas conjuntas;
- c) **Assessoria de staff para os departamentos de linha:** Mensagens do especialista de *staff* para administradores de linha com o objetivo de ajudar nas atividades.

Segundo Robbins (2002), inicialmente, há as redes formais e informais da comunicação. As redes formais são limitadas à comunicação organizacional, seguem a hierarquia. As redes informais são livres, podem satisfazer tanto as necessidades sociais de membros de um grupo, quanto de uma organização.

2.4.2 Canais informais da comunicação

De acordo com Chiavenato (1999), os canais informais estão relacionados com os canais formais, porém ultrapassam os níveis da hierarquia em um modo vertical, para uma conexão entre pessoas na organização.

Passeando pela organização: feitas por dirigentes, que têm contato direto com os colaboradores. Passeiam pela empresa, ouvindo e participando de ideias, e melhorias no chão de fábrica. Auxiliando e melhorando a comunicação ascendente e descendente na organização.

Cachos de uva: intercâmbio não oficial entre pessoas, dadas por comunicações paralelas em todas as direções e níveis.

Portanto, os canais informais são livres em todos os níveis utilizados pelas organizações.

2.5 LIDERANÇA

2.5.1 Conceito de liderança e liderado

Segundo Vendramini (2000), a palavra “liderar” vem do inglês, *to lead*, que significa, entre outras coisas, “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. O registro dessa palavra está datado em 825 d.C. Os diversos conceitos a ela ligados relacionam-se com os do latim, *dure*, que significa conduzir (no português -duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de *to lead*. Em 1300, documentou-se *leader*, “condutor, guiador, capitaneador”, como aquele que exerce a função de conduzir, guiar. Conforme encontrado no Dicionário Aurélio, o verbete **liderança** é compreendido como a “forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”. (FERREIRA, 1999, p. 1211).

Portanto, definimos liderança como a influência interpessoal exercida numa dada situação e conduzida por meio do processo de comunicação humana para se alcançar um objetivo específico.

Liderada é a pessoa que tem o comportamento influenciado hierarquicamente, está em um nível abaixo do líder. Em outras palavras, o liderado segue as ordens dadas pelo líder.

Para Maximiano (2000), as pessoas lideradas tendem a seguir seus líderes por alguma razão ou motivo. Por esse motivo, estão relacionados ao processo comportamental da motivação e da liderança.

“O líder propõe uma tarefa ou missão aos seguidores, porque é de seu interesse realizá-la. Os seguidores podem concordar desde que a realização da tarefa também seja de seu interesse. O líder, precisa dos liderados para realizar metas, e vice-versa”. (MAXIMIANO 2000, p. 332).

2.6 TEORIAS DE LIDERANÇA

Segundo Marras (2000), esta teoria descreve os riscos da liderança e os desafios para preservar a posição do líder.

O poder tem a possibilidade de forçar alguém a fazer algo, mesmo que seja contra a vontade. As pessoas aceitam fazer algo devido à rigidez, respeito e à posição de quem impõe esse poder.

“A autoridade (o conceito mais restrito desses todos) é o poder legítimo, isto é, o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou posição em uma estrutura organizacional. É, portanto, o poder legal e socialmente aceito”. CHIAVENATO (2003, p. 122)

Pessoas podem escolher em fazer algo por livre e espontânea vontade, devido à influência pessoal. Seu convencimento não é por meio de ameaças e castigos, mas sim pela capacidade motivacional de sempre fazer o melhor e ser reconhecido. (LOPES, 2013).

2.6.1 Teoria dos Traços

Segundo Marras (2000), esta teoria trabalha com a ideia que existem traços de personalidades que diferenciam líderes de liderados. Segundo Bergamini (1994), os pensadores que defendiam essa corrente de pensamento referiam-se a três tipos de traços “responsáveis” pelas qualidades de liderança. Em primeiro lugar, estão os traços físicos, como por exemplo, a aparência, altura, peso, dentre outros. Em segundo lugar vem os traços mentais, como a inteligência, a habilidade verbal, dentre outros. Por último estão os traços psicológicos, como por exemplo, a extroversão, autoconfiança, sociabilidade, dentre outros. Resumidamente, a teoria dos traços defende que as pessoas já nascem com as características que as tornam líderes ou liderados. Tal teoria foi amplamente defendida até 1940 e, desde então, vem sendo substituída por outras teorias.

2.6.2 Teoria Situacional ou Contingencial

Segundo Marras (2000), essa teoria abandona o enfoque no comportamento e dá uma maior ênfase na eficácia do líder e na interação líder-liderado. Seu objetivo é explicar e demonstrar como diferentes situações irão necessitar de diferentes tipos de liderança. Bergamini (1994) concluiu que existem dois tipos de liderança: a liderança orientada por pessoas e a liderança orientada por tarefas.

2.6.3 Teoria Transacional

Segundo Marras (2000), esta teoria diferentemente da anterior, deposita sua perspectiva nos liderados, dando uma maior importância e valorizando mais o papel do liderado no fortalecimento do líder e de sua junção com a equipe.

Resumidamente, a liderança é um processo de troca, e cabe a cada líder desenvolver um relacionamento exclusivo com cada membro de sua equipe. Vale lembrar que cada membro da equipe irá entender esse relacionamento de uma forma: para alguns isso será uma liberdade; já para outros, será uma restrição. Isso nos leva a entender que quanto mais positiva for essa troca, maior será a satisfação, produtividade, desempenho e identificação do liderado com a organização.

A ligação inseparável entre o líder e as motivações dos liderados, permite afirmar que toda liderança é transacional; ou seja, sempre há um processo de troca entre o líder e os liderados. A existência da troca é invariável; o que muda de uma situação para outra, é o conteúdo de troca que depende da natureza da tarefa. (MAXIMIANO, 2000, p. 332).

2.6.4 Teoria Transformacional

Segundo Marras (2000), esta teoria aborda a interação entre líder e liderado elevando a motivação de ambos. A liderança transformacional torna-se moral no sentido que ela eleva o nível de conduta humana e de aspirações éticas, tanto do líder quanto do liderado.

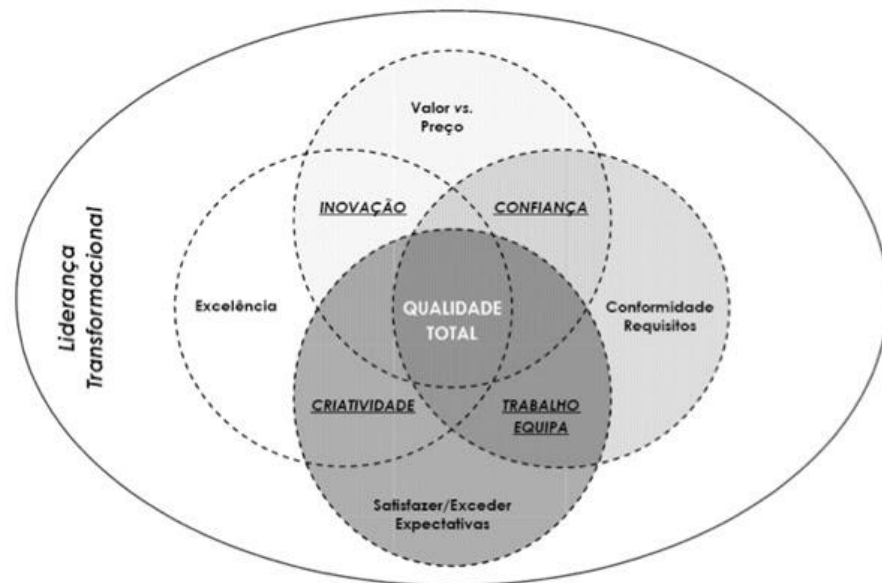
Neste modelo, o líder busca motivos potenciais nos seguidores, no sentido de satisfazer necessidades pessoais de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total.

Na liderança transformacional há consideração individualizada, ou seja, cada liderado tem um tratamento específico, sendo treinado, preparado, aconselhado. O resultado disto é um relacionamento de estímulo mútuo e elevação que converte os seguidores em líderes.

Este estudo iniciou uma noção de liderança moral, voltando-se à busca de necessidades e valores dos seguidores. Podemos citar como exemplo integridade, justiça, entre outros. Por isso, a liderança transformacional cria um vínculo bem forte,

que traz uma ligação muito mais estável. Líder e liderado aprendem juntos nas situações diárias, gerando níveis mais altos de motivação.

Figura 2 - O impacto da liderança transformacional no desenvolvimento da gestão pela qualidade total.



Fonte: CORREIA, MAINARDES e LOURENÇO, 2010, adaptado pelos autores.

2.6.5 OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA DE WHITE E LIPPITT

Segundo Marras (2000), a teoria Behaviorista passou a dar um enfoque maior para o comportamento dos líderes, dando origem, entre outros fatores, os três estilos básicos de liderança: autocrático, democrático e o liberal.

Estilo autocrático: É direcionado apenas ao líder. Ele é o responsável por todas as decisões e, conseqüentemente, as cobranças também são voltadas a ele. Por outro lado, é um estilo de liderança que gera grande desmotivação e frustração aos liderados, que não podem opinar ou questionar, acabam apenas seguindo as ordens.

Estilo democrático: As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo. Este modelo traz mais responsabilidades a todos

do grupo, fato que os incentiva e gera motivação, mas para evitar erros é necessário que o líder sempre os assista de perto para acompanhar e aprovar as decisões.

Estilo liberal: Há total liberdade do grupo na tomada de decisões, com mínima participação do líder. A divisão das tarefas, as escolhas dos companheiros de trabalho, são todas decididas pelo grupo. O líder somente faz comentários quando perguntado. Para que este modelo atinja os resultados esperados, é necessário que seja minuciosamente escolhido cada membro, para que a liberdade e responsabilidades trazidas pelo liberalismo sejam tratadas de forma positiva.

2.7 MOTIVAÇÃO

2.7.1 Conceito de Motivação.

Segundo Bergamini (1997), a palavra “motivação” encerra a noção de dinâmica de ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. Complementando com a origem latina *Moveres*, que significa “mover”.

Em outras palavras é o impulso interno que conduz à ação.

2.7.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades

O psicólogo, Abraham Harold Maslow (1908-1970) criou em 1937 a famosa Teoria das Necessidades (conhecida também como Pirâmide das Necessidades de Maslow). (MASLOW, A. H. 1937 apud LISBOA, T. C., 2005, p.161).

Ela fala, basicamente, que em cada pessoa existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas:

- a) **Necessidades Fisiológicas:** São as necessidades básicas de sobrevivência humana, como por exemplo, sono, fome, sede, frio, dentre outros;
- b) **Necessidades de Segurança:** Buscam assegurar a estabilidade das pessoas. Dão um enfoque maior à segurança contra perigos físicos e emocionais;

c) **Necessidades Sociais:** Envolvem a vontade de demonstrar o afeto e aceitação nos grupos em que convive, como por exemplo, necessidade de amor, afeto, relacionamento humano, integração;

d) **Necessidades de Estima:** Abordam fatores internos relacionados a estima, como por exemplo a autonomia e fatores externos, como reconhecimento, status, prestígio, dentre outros;

e) **Necessidades de autorrealização:** É a necessidade mais elevada do ser humano. Resumidamente, aborda o “impulso” de se chegar onde for possível. Incluem o crescimento pessoal e o alcance da potencialidade máxima da pessoa.

As necessidades estão dispostas em uma hierarquia, de modo que quando uma necessidade é plenamente ou relativamente satisfeita, a próxima necessidade mais elevada torna-se primordial no comportamento da pessoa. As necessidades elevadas, apenas influenciam o comportamento, quando as baixas foram relativamente satisfeitas.

O primeiro passo para motivar uma pessoa é conhecer o nível da hierarquia que ela está priorizando, para poder satisfazer essa necessidade ou carência específica.

2.7.3 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Lisboa (2005, p.160), apresenta a Teoria de Herzberg (1968), o qual realizou entrevistas com trabalhadores industriais de Pittsburgh, tendo como objetivo identificar os motivos que os agradavam ou desagradavam em seu ambiente de trabalho. Para isso, Herzberg utilizou um questionário, abordando assuntos que agradavam e/ou desagradavam os trabalhadores em suas respectivas empresas.

Feito isso, Herzberg dividiu as respostas em dois fatores:

- a) **Motivacionais** para os fatores que agradavam;
- b) **Higiênicos** para os que desagradavam;

Abaixo, explicaremos melhor as diferenças entre os dois fatores usados por Herzberg;

- a) **Fatores Motivacionais:** São chamados também de fatores intrínsecos.

Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e atividades relacionadas ao

cargo em si. Incluem a liberdade de decisão de como trabalhar, uso total de habilidades pessoais, definição de metas e objetivos pessoais, dentre outros;

- b) **Fatores Higiênicos:** São chamados também de fatores extrínsecos. Referem-se ao salário, condições físicas de trabalhos, benefícios, oportunidades de crescimento, dentre outros.

2.8 AS HABILIDADES DE COMUNICAÇÕES NECESSÁRIAS PARA SER UM LÍDER EFICAZ

2.8.1 Relacionamento Interpessoal

Refere-se à forma que o líder se relaciona com seus liderados, conhecendo o que os motiva e desmotiva. Relacionamento Interpessoal vai muito além do ambiente empresarial.

As relações interpessoais estão sendo cada vez mais valorizadas. Hoje, as pessoas são vistas como diferencial competitivo nas organizações e o bem-estar delas geram resultados e produtividade.

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto. (MOSCOWIC, 2002, p. 32).

A partir do pensamento de Moscovici (2002), confirma-se que a vida em sociedade traz a necessidade de comunicar-se com outras pessoas. No ambiente organizacional é interessante que esta relação seja cordial para manter o clima organizacional. Mas para que isso realmente seja colocado em prática, a participação do líder é fundamental e ele deve agir de forma a manter a harmonia do grupo.

Para que o líder seja considerado eficaz, é preciso que ele apresente resultados. Por sua vez os resultados são conquistados a partir de uma equipe que deve ser bem administrada para caminhar em direção ao objetivo. Citamos 5 regras básicas que colaboram com o líder ao direcionar a equipe aos resultados:

- a) Desafiar o estabelecido;

- b) Inspirar uma visão compartilhada;
- c) Permitir que os outros ajam;
- d) Apontar o caminho;
- e) Encorajar o coração.

Todo resultado da equipe está diretamente ligado ao líder e a sua personalidade individual, exercendo uma importante influência sobre a composição e estrutura da equipe. A partir daí temos o motivo da preocupação das organizações em ter pessoas com habilidades para tal função. (SILVA, 2013)

2.8.2 Gestão de Conflitos

Esta competência trata como o líder deve gerenciar os conflitos existentes em sua área, sempre de forma imparcial, ouvindo os dois lados envolvidos e tentando solucioná-los de forma que traga os menores impactos negativos para a organização.

Figura 3 - Gestão de conflitos e negociação.



Fonte: Koslow, 2015.

As relações interpessoais devem ser administradas de forma eficiente e eficaz, já que elas têm grande importância em qualquer organização. É papel do líder gerenciar sua equipe e para isso ele precisa de inúmeras habilidades para lidar com os diversos tipos de pessoas e personalidades.

O líder deve dar importância a todos da equipe: saber ouvi-los, não atacar as pessoas e sim o problema, ser humilde e empático, ter argumentos convincentes e inteligentes para as diversas situações que possam surgir, ter paciência para saber todos os lados da história e enfim a qualidade mais importante de todas, o líder deve ser manter imparcial e tratar a todos com equidade, mantendo sempre a justiça para não gerar grandes insatisfações entre a equipe.

A gestão dos conflitos é uma das maiores missões de um bom líder. A partir desse gerenciamento se faz a manutenção do clima organizacional e preserva a harmonia no ambiente de trabalho. (PAULA, 2013)

2.8.3 Diálogo Aberto

Está relacionado à habilidade do líder mostrar à sua equipe que ele está disposto a ouvi-los, deixando sempre o canal de comunicação aberto e passando a seus liderados a confiança necessária para que ele seja procurado quando necessário.

A nova realidade nas empresas está voltada a proximidade com o pessoal. A ideia é sempre manter um bom diálogo, para isso o líder deve minimizar a distância que normalmente o separa da equipe.

A busca por maior interatividade é muito positiva, estreita a relação do líder com a equipe, com isso o pessoal se sente mais seguro para expor opiniões e agregar ainda mais conteúdo na rotina organizacional. O papel do trabalhador é ampliado e ele entende ainda mais sua função no objetivo. O líder deve-se mostrar disposto a diálogos mantendo seu papel decisório na equipe. (GROYSBERG; SLIND, 2012).

2.8.4 Escuta Ativa

Esta habilidade diz como o líder deve ouvir seus liderados, sempre de forma ativa, ou seja, dando 100% de atenção à pessoa que fala, e não apenas ouvindo por obrigação. É importante salientar que existe uma grande diferença entre ouvir e

escutar. O líder precisa ouvir seus liderados, compreendendo o que eles querem transmitir e não apenas escutá-los.

Uma das funções do líder é influenciar seus liderados. Esta influência começa a funcionar quando as pessoas percebem que o líder realmente se importa em entendê-las, quando percebem seu esforço em ouvi-los.

Para que a escuta ativa funcione, o líder deve realmente ouvir com atenção e o liderado deve perceber essa atitude. O interessante é que não haja distrações e interrupções durante as conversas.

Mas para que a escuta ativa realmente tenha efeito o líder deve manter a congruência entre as palavras e suas ações (NORA, 2013; PEREIRA, 2012).

2.8.5 Dar e receber *Feedback*

Por definição *feedback* é um substantivo masculino que significa uma informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão.

Na realidade organizacional, o *feedback* é uma ferramenta muito utilizada entre líderes e liderados, é um fator que fortalece a comunicação e que motiva os profissionais. Um dos papéis do *feedback* é manter o profissional informado sobre seu desempenho, resultados, entre outros. O objetivo é ajudar o colaborador melhorar seu desempenho indicando pontos que podem ser melhorados, avaliar seu comportamento e também elogiá-lo em casos específicos.

Há 3 tipos de *feedback*: o construtivo, que consiste em informações sobre comportamento; o positivo, quando o colaborador atinge os objetivos pretendidos; e o negativo, quando os objetivos não são alcançados. Um bom *feedback* abre a aceitação de quem está o recebendo, aproxima e reforça a relação interpessoal. Para que haja sucesso, o líder deve refletir cuidadosamente sobre o que deseja falar destacando algumas qualidades para quebrar a resistência do outro e também deve estar disposto a ouvir (BISPO 2012; TERUAHI, 2013).

2.9 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para que o objetivo deste trabalho seja conquistado, partimos de um *check list* contendo informações qualitativas e quantitativas.

A pesquisa qualitativa envolve assuntos que não se pode mensurar, mas que são de extrema importância, já que este tipo trata do sujeito com seus traços subjetivos e suas particularidades. Levando em consideração a rotina da organização, seus membros, seus líderes, entre outros, a pesquisa qualitativa fornece dados indispensáveis para as mudanças positivas que visamos trazer ao clima organizacional.

Completando o *check list*, utilizou-se também a pesquisa quantitativa que traduz em números as opiniões e informações solicitadas aos líderes. Neste caso, obteve-se informações precisas com uniformidade de entendimento por parte dos entrevistados, contribuindo assim com a eficácia das informações, a precisão e a padronização dos resultados.

O objetivo da pesquisa é verificar como a Thermic trabalha a comunicação dos líderes com seus liderados. Buscamos pontos que podem ser trabalhados e aperfeiçoados, visando a melhorias nesta comunicação, já que comprovamos a influência que o líder exerce sobre as pessoas que os seguem.

Portanto, com esta pesquisa de campo, colhemos as informações necessárias para trabalhar o quesito liderança.

3 METODOLOGIA

O método científico utilizado no presente trabalho foi o estudo de caso. Primeiramente, para analisar a comunicação interna da empresa Thermic, as ferramentas utilizadas foram entrevistas e coleta de depoimentos, ambos voltados à liderança. Tanto as entrevistas como as coletas de depoimentos ocorreram presencialmente nas dependências da empresa.

A entrevista (pesquisa) foi primária, aplicando-se questionários a toda equipe de liderança da Thermic, e junto a esta ferramenta, buscamos observar o pessoal envolvido, ou seja, observação direta, que também nos forneceu importantes informações que foram posteriormente utilizadas no *feedback*.

A análise qualitativa foi uma das escolhas por investigar uma realidade que não pode ser quantificada. Esse tipo de análise trabalha com o universo de significados, valores, crenças, culturas e atitudes (MINAYO 2001).

Após a realização das entrevistas, os dados foram analisados e chegou-se a conclusão que a competência de comunicação mais deficitária entre a liderança da empresa era a de dar e receber *feedback*. Com este resultado, criamos um *workshop* com o tema “Como dar e receber *feedback*” que foi apresentado para a liderança da empresa. O *workshop* foi montado com slides que continham teorias e dinâmicas sobre o tema supracitado.

Também utilizamos a pesquisa quantitativa para poder traçar um paralelo entre o antes e o depois da aplicação do *workshop*, mensurando os resultados obtidos e mostrando aos líderes da empresa onde eles poderiam melhorar.

4 ESTUDO DE CASO

As pesquisas para iniciar nosso estudo de caso foram realizadas no dia 12 de agosto do corrente ano, na empresa Thermic, que se localiza na Avenida Bernardino Flora Furlan, 2555, na cidade de Pederneiras.

A empresa conta com dezesseis líderes, dos quais conseguimos entrevistar sete. O objetivo da pesquisa é apresentar o porquê de nosso trabalho e que eles escolhessem uma habilidade de comunicação a ser melhorada na empresa, dentre as seis competências elencadas em nosso trabalho.

A entrevista foi dividida em duas etapas. Na primeira, nosso intuito era conhecer melhor cada entrevistado, sabendo sua função na empresa, tempo de “casa”, número de subordinados, entre outras perguntas com um cunho mais pessoal. Na segunda parte, apresentamos as seis competências de comunicação elencadas em nosso trabalho, sendo elas: Relacionamento Interpessoal, Gestão de Conflitos, Diálogo Aberto, Escuta Ativa e Dar e Receber *Feedback*. Através de perguntas abertas, obteve-se informações para descobrir, na opinião dos entrevistados, qual competência dentre as seis elencadas era mais “deficitária” na empresa.

Ficou claro, durante as entrevistas, que os líderes da empresa tomam um cuidado especial com a forma que a mensagem será recebida pelo “receptor”. Para isso eles se preparam antes de transmitir uma informação para seus subordinados. Isso vem ressaltar o que Chiavenato fala em seu livro “Administração nos Novos Tempos”, (1999) no tópico chamado de “Processo da Comunicação”. Outro ponto importante das entrevistas é que os líderes utilizam mais de um modelo para se comunicar (comunicação verbal, escrita ou visual).

Todos os entrevistados disseram ter um bom relacionamento com seus subordinados, mantendo um diálogo saudável, ouvindo-os com total atenção. Um ponto que foi quase consenso entre os entrevistados é que a habilidade de comunicação mais deficitária na empresa era o *feedback*, pois isso não está “enraizado” na cultura da empresa. Um dos entrevistados disse que não se lembrava de ter recebido um *feedback*, durante os quase 10 anos que ele faz parte da empresa. Diante desse resultado, criou-se um *workshop* sobre o assunto: “Como dar e receber *feedback*” que foi apresentado para toda a liderança da empresa, a fim de mostrar a eles a grande importância desta habilidade de comunicação, que também

pode e deve ser entendida como uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas.

O workshop foi apresentado para a liderança da empresa Thermic no dia 27 de outubro do corrente ano. Por se tratar de um período de safra, o volume de trabalho da empresa aumenta consideravelmente, por isso 11 (onze) dos 16 (dezesseis) líderes da empresa conseguiram participar do *workshop*.

Como dito anteriormente, o *workshop* falou sobre o tema "Como dar e receber *feedback*", habilidade escolhida pelos próprios líderes como a mais deficitária dentro da empresa.

Nossa apresentação contou com 22 *slides* e durou aproximadamente 1 (uma) hora e 20 (vinte) minutos. O objetivo do *workshop* era trazer mais informações sobre o tema, principais erros no momento de se aplicar um *feedback* e dicas para tornar o *feedback* eficaz.

O *workshop* começou com a apresentação dos integrantes do grupo e a explicação do motivo pelo qual estava ocorrendo este treinamento. Apresentamos aos participantes um pequeno contrato de comunicação para fazer com que todos participassem e assim o aproveitamento do *workshop* fosse satisfatório. Após isso foi repassada a agenda do treinamento para os participantes e, logo em seguida, eles assistiram a um trecho do filme "Click" que retrata muito bem como não se deve aplicar um *feedback*.

Na sequência, apresentamos o conteúdo da apresentação e aplicamos uma dinâmica. Foi solicitado aos participantes que "desenhassem uma casa bem bonita". Essa foi a única informação transmitida, e por isso, cada participante desenhou a casa da maneira que preferiu. Terminada a dinâmica, foi solicitado a eles que mostrassem suas casas e, em seguida, mostramos a imagem de uma casa que julgávamos ser "bem bonita". Isso mostrou claramente aos participantes, que faltou uma melhor explicação do que seria uma "casa bem bonita", ou seja, faltou alinharmos as expectativas quanto ao resultado.

Após a dinâmica, demos início a parte teórica do *workshop*. Definiu-se o que era *feedback* e posteriormente falou-se sobre a importância do *feedback*. Os líderes iam participando, respondendo às perguntas, e isso deixou o *workshop* muito mais rico.

Explicou-se aos participantes os três tipos de *feedback* existentes (positivo, construtivo e negativo), fato este que trouxe surpresa para alguns dos participantes, que disseram conhecer apenas dois tipos (positivo e construtivo).

Na sequência, foi apresentado e explicado o Modelo SBI (*Situation – Behavior – Impact*). Este modelo traz uma “estrutura” baseada em três etapas (Situação – Comportamento – Impacto) e serve para que a pessoa que irá dar o *feedback* se prepare de uma melhor forma, dando um *feedback* mais eficaz e que trará com certeza melhores resultados.

Os participantes fizeram outra dinâmica, para treinarem o modelo aprendido. Em duplas (pelo número de participantes foi necessário que um grupo fosse composto por 3 (três) pessoas), eles deveriam montar um *feedback* sobre o assunto “redução de gastos” usando o modelo SBI e dar esse *feedback* para seu colega. Feito isso, eles foram questionados sobre o que haviam achado do modelo SBI e se essa estrutura poderia ajudá-los no dia a dia. Todos responderam que o modelo era muito útil, que facilitava no momento de se dar um *feedback* e que com certeza iria ajudá-los no dia a dia.

Na sequência, apresentamos os 10 (dez) erros mais comuns quando se dá um *feedback*, sendo eles:

- a) *Feedback* que julga pessoas e não atos;
- b) *Feedback* muito vago;
- c) *Feedback* falado por outros;
- d) Usar o *feedback* sanduíche;
- e) Generalizar;
- f) Psicoanalisar o comportamento;
- g) Não dar o tempo necessário para o receptor do *feedback* digerir a mensagem;
- h) *Feedback* com ameaças implícitas;
- i) *Feedback* com humor inapropriado.

Mostramos também dicas para dar um *feedback* eficaz, que estão elencadas abaixo:

- a) Seja específico quanto ao comportamento;
- b) Não confunda desabafo de emoções e sentimentos com *feedback*;
- c) Saiba quais são, com clareza, as causas e os objetivos do seu *feedback*;
- d) Escolha o local e o momento adequado para o *feedback*;
- e) Tenha foco em apenas uma mensagem;
- f) Utilize um “*entrance ticket*”;
- g) Muita atenção a linguagem corporal;
- h) Certifique-se que sua mensagem foi clara e bem compreendida.

Após a explicação das dicas, foi solicitado aos participantes que nos dissessem erros ou dicas que não foram mostrados, enriquecendo assim ainda mais nosso workshop.

Mostramos também o “Ciclo do *feedback* eficaz”, que deve ser usado quando a pessoa recebe um *feedback*. Este ciclo fala que quando uma pessoa recebe um *feedback*, ela deve, nesta ordem: Descobrir o problema (sozinha ou com a ajuda de alguém), analisar as causas e as consequências deste problema, criar opções e soluções para resolver este problema, transformar as opções criadas em ações e por fim acompanhar as melhorias ocorridas depois de ter transformado as opções em ações.

Para terminar o workshop, os participantes deveriam escolher três dicas entre todas as que foram apresentadas e treiná-las, para assim desenvolver ainda mais a habilidade de dar e receber *feedback*.

Após a escolha, eles nos deram um *feedback* sobre o workshop. Ficou clara a satisfação de todos com o treinamento e a certeza de que ele serviu como um aprendizado e que será muito útil para o desenvolvimento da liderança da empresa Thermic.

5 CONCLUSÃO

A comunicação organizacional, em particular entre líderes e liderados é de grande importância e vem crescendo cada vez mais. Essa é uma nova realidade das empresas que utilizam essa ferramenta como forma de se tornarem mais competitivas. A comunicação é o caminho certo para a compreensão da empresa em seu contexto interno, que reflete também no externo.

Não é pelo simples fato de existir comunicação interna formalizada que todos os problemas quanto ao fluxo das informações serão resolvidos. Para isso deve haver todo um tratamento e cuidado com as habilidades de comunicação, mas essa iniciativa deve vir da própria organização, incentivando, treinando, colocando em prática, verificando as melhorias, para que se torne parte da cultura da organização. Após todo o conteúdo exposto, concluiu-se que empresa Thermic investe em treinamentos constantes de sua liderança, abordando assuntos como as ferramentas de comunicação propostas neste trabalho, e por isso alcança os objetivos mais facilmente e conquista resultados mais sólidos a longo prazo. Uma comunicação eficiente traz consigo um melhor ambiente de trabalho, funcionários mais motivados e engajados, líderes mais preparados e gestores mais capacitados para resolver os problemas que aparecem diariamente.

O objetivo geral do trabalho foi avaliar as habilidades de comunicação utilizada pela empresa Thermic, propor melhorias nas oportunidades encontradas, elencando e explicando claramente as habilidades necessárias para uma comunicação eficaz. O resultado esperado é a adesão das nossas sugestões lançadas na aplicação do workshop, que visam melhorar a habilidade de dar e receber *feedback*, fato que ao se tornar habitual e fazer parte da rotina, pode otimizar a relação entre líder e liderado, melhorando cada vez mais os processos internos, tornando a Thermic ainda mais competitiva no mercado em que atua.

Vale a pena ressaltar que a falta de atenção da organização a estas ferramentas de comunicação, podem levá-la a ter que encarar vários problemas desde prejuízos financeiros, passando por um elevado *turnover* de funcionários e chegando até a influenciar no cumprimento dos prazos acordados, seja com clientes internos ou externos, entre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRACOM - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. **Porque investir em comunicação interna.** Disponível em: <http://abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf> Acesso em: 24 de agosto de 2015.
- BERGAMINI, Cecília W. **A motivação nas organizações.** 4ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração dos sentidos.** 1ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- BISPO, Patricia. **Diálogo Aberto: Um dos caminhos que leva a motivação.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Materia/7965/dialogo-aberto-um-dos-caminhos-que-leva-a-motivacao.html#>> Acesso em 09 de agosto de 2015.
- BORIS, Groysberg; SLIND, Michael 2012. **Liderança é diálogo.** Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/lideranca-e-dialogo/>> Acesso em: 09 de agosto de 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DA SILVA, Marcos A. **Organizações e relacionamento interpessoal – um estudo das suas conexões.** Disponível em: <<http://www1.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/30934/organizacoes-e-relacionamento-interpessoal-um-estudo-das-suas-conexoes#ixzz3iLh1jXMb>> Acesso em 09 de agosto de 2015.
- DAMASCENO, Silvia Mara Bertolo.; BARCELOS, Alexandre D.; DE FRANCISCO, Antonio C.; PILATTI, Luiz A. **Perfil Inovador – um estudo de caso em uma indústria de confecções da região noroeste do Paraná.** Disponível em: <www.revistaespacios.com/a12v33n01/12330141.html> Acesso em 21 de agosto de 2015.
- DE PAULA, Pablo. **9 dicas para administrar conflitos organizacionais.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/9-dicas-para-administrar-conflitos-organizacionais/72009/>> Acesso em: 09 de agosto de 2015.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

KOSLOW, Brian. **Gestão de Conflitos e Negociação**. Disponível em: <<http://www.consulting-house.eu/pt/solucoes/lideranca-eficaz/programas-de-lideranca-eficaz/gestao-de-conflitos-e-negociacao/>> Acesso em: 09 de agosto de 2015.

LACOMBE, Francisco J. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

LOPES, Carlos Eduardo M. **Mais de 1001 palavras que você deveria conhecer antes de ser um líder – líderes sabem a diferença entre poder e autoridade**. 1 ed. Manaus: Brasil, 2013.

MARRAS, Jean P., **Administração de Recursos Humanos**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. São Paulo, editora atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de S. (org.), **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal – Treinamento em grupo**. 12 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002

NORA, Marcio. **Escuta ativa na liderança: Princípios básicos para influenciar pessoas**. Disponível em: <<http://www.lidertreinador.com.br/artigos/escuta-ativa-na-lideranca/>> Acesso em: 09 de agosto de 2015.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. (Org.). **Liderança: Uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005. 392 p.

PEDROSA, Paula; **Liderança por Poder x Liderança por Autoridade**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lideranca-por-poder-x-lideranca-por-autoridade/31037/>> Acesso em: 04 de agosto de 2015.

PEREIRA, Regina Gianneti D. **Habilidades essenciais para a comunicação na liderança: Escuta ativa**. Disponível em: <<https://reginagiannetti.wordpress.com/2012/01/13/tres-habilidades-essenciais-para-a-comunicacao-na-lideranca/>> Acesso em 09 de agosto de 2015.

ROBBINS, Stephen P., **Administração: Mudanças e Perspectivas**, 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

SIGNIFICADO DE COMUNICAÇÃO. **O que é Comunicação**. Disponível em :

<<http://www.significados.com.br/comunicacao>> Acesso em : 01 de junho de 2015

SILVA, Maria Julia Paes. **Comunicação tem remédio**. 4 ed. São Paulo: Loyola, 2006

TERUAKI, Hamilton. **A importância do feedback**. Disponível em :

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-do-feedback/71808/>> Acesso em : 09 de agosto de 2015.

VENDRAMINI, Patricia. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**. UFSC. Florianópolis, 2000.

**APÊNDICE A – CHECK LIST UTILIZADO NA ENTREVISTA COM AS
LIDERANÇAS DA EMPRESA THERMIC.**

Primeira etapa: Conhecer mais o líder

- a) Há quanto tempo você trabalha na empresa? No Setor? E nessa Função?
- b) Quantas pessoas você lidera? Quanto tempo cada colaborador trabalha na empresa?
- c) Há quanto tempo os colaboradores trabalham nesse setor? Quanto tempo sob a sua liderança?
- d) Como é feita a seleção da equipe? Você participa?

Segunda etapa: Entrevista semi estruturada

1º RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

- a) Você conhece os pontos fortes e fracos da equipe?
- b) Qual estratégia usou para conhecê-los (pontos fortes e fracos)?
- c) Quando há situações de erro, o próprio colaborador conta ou você precisa descobrir?
- d) Algum colaborador foi promovido? Como ele reagiu?
- e) As reuniões / encontros são constantes? Acontecem dentro ou fora da organização?
- f) Os colaboradores sugerem melhorias? Se forem possíveis, serão aceitas? Se não forem possíveis, será fornecido um *feedback* ao colaborador?

2° GESTÃO DE CONFLITOS

- a) Como são administrados?
- b) Quando há muitos questionamentos sobre as tarefas, metas e objetivos, o que você faz?
- c) Como você identifica os conflitos da área?
- d) Como os conflitos são resolvidos?

3° DIÁLOGO ABERTO

- a) Você faz reuniões constantes de feedback (individuais ou coletivas)? Como são conduzidas?
- b) Como você avalia o resultado?
- c) Há abertura para os liderados exporem suas opiniões?

4° ESCUTA ATIVA

- a) Quanto tempo do seu dia é dedicado a conversas com os colaboradores? Como é feito?
- b) Há algum local apropriado para essas conversas? (Enfatizar: onde, quanto tempo destinado, se a atenção necessária foi dada, entre outros pontos importantes).
- c) Os colaboradores procuram você para dividir os problemas? Com que frequência? Sobre quais assuntos?
- d) Quando procurado por algum colaborador, você prefere agendar um horário ou atender executando suas tarefas? Caso não pare o que está fazendo, qual o motivo disso?

5° AUTOFORMULAÇÃO / PREPARAÇÃO

- a) Como são transmitidos os comunicados positivos e/ou negativos? Existe uma preparação para repassar uma informação / mensagem?
- b) Como são mensuradas as metas, faltas, atrasos e punições? Existe algum indicador de desempenho para avaliar os colaboradores? Esses indicadores são do conhecimento de todos na empresa?
- c) Qual é a estratégia utilizada quando surgem vários questionamentos?
- d) Os resultados são comunicados a toda a equipe? Como isso é feito? Existe algum mural onde são expostos esses resultados?

6° DAR E RECEBER FEEDBACK

- a) Os resultados gerais são compartilhados?
- b) Como são compartilhados?
- c) Quais são os resultados ao exercer esta comunicação?
- d) Você acredita que o feedback está ligado à motivação da equipe?
- e) Como você entende o feedback?

PONTOS IMPORTANTES:

- a) O grupo deve estar preparado para a visita;
- b) Cada membro deve focar em uma atitude do entrevistado e trazer esta para o trabalho (exemplo: comunicação não verbal);
- c) É importante anotar tudo, caso não haja autorização para gravação deveremos solicitar que a fala seja pausadamente, para fins de registro;
- d) Fazer a relação das respostas com os tópicos abordados no trabalho;
- e) Providenciar a apuração, definir as competências que iremos desenvolver.

**APÊNDICE B – FOTOS DO WORKSHOP APLICADO NA EMPRESA
THERMIC, NO DIA 27 DE OUTUBRO DE 2015.**

Figura 4 - Líderes da empresa Thermic na apresentação do Workshop.



Fonte: Acervo dos autores.

Figura 5 - Líderes da empresa Thermic na apresentação do Workshop



Fonte: Acervo dos autores.

ANEXO I – E-MAILS TROCADOS COM A EMPRESA THERMIC.**1º e-mail: De Fabiana para Felipe, dia 27 de fevereiro de 2015**

Boa tarde,

Primeiramente, gostaria de nos apresentar, sou a Fabiana, e meus parceiros de grupo Vanessa e Rafael, nós estudamos no 4º ano de Administração, na faculdade FGP.

Como faz parte da formação, este ano estamos fazendo nosso TCC, que consiste num trabalho que deve ser elaborado e aplicado numa empresa. O tema escolhido pela nossa equipe foi: Comunicação interna: As habilidades de comunicação das lideranças nas organizações o intuito é mostrar a importância de uma boa comunicação nas empresas, e seus impactos nos resultados. A escolha do grupo foi unanime, sabemos a Thermic valoriza seus colaboradores, preza o desenvolvimento e o potencial humano, por isso os escolhemos. Gostaríamos muito de poder desenvolver nosso trabalho com vocês!

Estamos à disposição para esclarecer todas as dúvidas que surgirem, e espero que tenhamos a honra desta oportunidade

Obrigada!!!

Fabiana, Vanessa e Rafael.

2º e-mail: De Felipe para Fabiana, dia 02 de março de 2015

Bom dia,

Primeiramente, em nome da Thermic, agradeço pelos os elogios à nossa empresa. Podemos nos reunir nesta 5ª ou 6ª feira na parte da manhã para vocês nos apresentarem as ideias?

Obrigado!

3º e-mail: De Fabiana para Felipe, dia 02 de março de 2015

Bom dia Felipe,

Agradeço pelo retorno. Podemos, só nos informe qual o melhor horário!!!

Obrigada

Fabiana

4º e-mail: De Felipe para Fabiana, dia 02 de março de 2015

Bom dia,

5ª feira, às 10:00, aqui na Unidade I (Av. Bernardino Flora Furlan 25-55, 7º Distrito Industrial, próximo ao Parque Ecológico).

Obrigado!

5º e-mail: De Fabiana para Felipe, dia 03 de março de 2015

Boa tarde Felipe,

Peço desculpas pela demora. Mas vou explicar o motivo, nós 3 trabalhamos, e eu e a Vanessa somos de Itapuí, Mas em breve retornamos!

Agradeço a atenção

ABS

Fabiana

6º e-mail: De Fabiana para Felipe, dia 11 de março de 2015

Boa tarde Felipe,

Conforme conversado hoje, segue anexo a apresentação do nosso projeto.

Ficamos à disposição para qualquer esclarecimento

Agradeço pela visita

Abs.

7º e-mail: De Rafael para Felipe, dia 17 de março de 2015

Bom dia Felipe, tudo bem?

Meu nome é Rafael Corrêa, e faço parte do grupo da Fabiana, que apresentou nosso projeto de TCC para você na semana passada.

Escrevo este e-mail para perguntar se a empresa já analisou nosso projeto e se já tem uma resposta para nos dar. Lembrando que, no caso de vocês aceitarem

desenvolver nosso projeto, precisamos oficializar essa "parceria" através da Carta de Intenções.

Desde já agradecemos, e ficamos no aguardo de uma resposta,

Att.te

8º e-mail: De Felipe para Fabiana, dia 17 de março de 2015

Bom dia,

Recebi agora a pouco a resposta que podemos dar continuidade ao projeto. Como conversei com a Fabiana, no final do ano passado fizemos algo muito semelhante para a equipe administrativa, sendo assim, pela necessidade de adequação ao público, o projeto de vocês será feito para os Gestores.

Segue anexo o conteúdo que utilizamos para equipe ADM (fizemos em forma teatral a cada tópico).

Aguardo novo contato para elaboração ou apresentação de conteúdo a ser ministrado.

Obrigado!

9º e-mail: De Fabiana para Felipe, dia 17 de março de 2015

Boa tarde Felipe,

Ficamos muito felizes com a aceitação da Thermic!!!

Então já estamos desenvolvendo nosso projeto, e em breve entramos em contato, para a busca das oportunidades de melhorias....

Muitíssimo obrigada!!!

10º e-mail: De Rafael para Felipe, dia 01 de abril de 2015

Boa tarde Felipe, tudo bem?

Gostaria de saber se podemos levar a carta de Apresentação referente ao nosso Trabalho de Conclusão de Curso que acontecerá na Thermic. Podemos agendar um horário?

11º e-mail: De Felipe para Rafael, dia 02 de abril de 2015

Bom dia,

Podem, claro! Quanto ao horário, vai da disponibilidade de vocês, das 09h00 às 16h00 eu estou aqui na Unid. I (onde a Fabiana veio), nos demais horários estou externo.

Obrigado!

12º e-mail: De Rafael para Felipe, dia 02 de abril de 2015

Eu poderia ir, na segunda feira, das 12h30 às 13h30, pois almoço neste horário.

Está bom para você esse horário?

13º e-mail: De Felipe para Rafael, dia 02 de abril de 2015

Venha as 13h00 então, pois antes estarei em horário de almoço.

Obrigado!

14º e-mail: De Rafael para Felipe, dia 06 de abril de 2015

Bom dia Felipe

Tudo bem?

Primeiramente quero me desculpar, pois não conseguimos colher as assinaturas na Carta de Apresentação que iria te levar hoje. Os professores responsáveis não estavam na faculdade da quinta feira.

Tentarei colher as assinaturas hoje e levo para você amanhã na hora do almoço.
Confirmarei antes com você. Combinado?

Att.te,

15º e-mail: De Felipe para Rafael, dia 06 de abril de 2015

O k

16º e-mail: De Rafael para Felipe, dia 07 de maio de 2015

Bom dia Felipe, tudo bem?

Posso levar a carta de apresentação do nosso TCC, hoje no horário do meu almoço
(entre 12h30 e 13h30) para seu conhecimento?

No aguardo,

17º e-mail: De Felipe para Rafael, dia 07 de maio de 2015

Boa tarde,

Perdão Rafael, só pude ver o e-mail agora. Se quiser, me traga amanhã no mesmo
horário.

Obrigado!

18º e-mail: De Rafael para Felipe, dia 07 de maio de 2015

Tudo bem Felipe, sem problema nenhum.

Infelizmente, amanhã não conseguirei ir a Thermic no mesmo horário, pois tenho
uma reunião das 11h30 até as 13h30. Olhando minha agenda, tenho disponibilidade
na terça-feira. Podemos agendar na terça, dia 12, no mesmo horário?

19° e-mail: De Felipe para Rafael, dia 07 de maio de 2015

O k

20° e-mail: De Fabiana para Felipe, dia 13 de julho de 2015

Bom dia Felipe,

Tudo bem?

É com muita satisfação que estamos entrando em contato para avisar que nosso projeto está pronto para ser aplicado na Thermic.

Gostaria de ressaltar que este período (entre nosso primeiro contato e agora) foi de estruturação e pesquisa, para encontrarmos a melhor forma de colocar em prática este projeto.

A primeira etapa consiste em uma entrevista com cada líder para que possamos conhecê-los e entender sua maneira de liderar.

A partir disto, vamos coletar os dados e posteriormente aplicá-los em nossos treinamentos.

Gostaríamos de saber se conseguimos realizar esta primeira etapa ainda no mês de julho. Para tal, precisaremos de aproximadamente 20 minutos com cada líder. Você poderia nos ajudar com a divisão da liderança e a devida programação?

Agradeço a atenção, estamos ansiosos para realizar este projeto!!

Fabiana, Rafael e Vanessa

21° e-mail: De Felipe para Fabiana, 17 de julho de 2015

Bom dia Fabiana,

Tudo bom?

Se eu solicitar para que cada gestor me passe o melhor dia para a "entrevista", cada um será em um dia e hora diferente, então acho melhor vocês me informar o dia da visita e eu passo isso aos gestores programando com eles a data. A jornada que

vocês conseguirão encontrá-los aqui na empresa é das 07h00 às 11h00, e das 12h30 às 18h00.

Pode ser um único dia ou um dia por unidade (à escolha de vocês).

OBS: estarei em férias a partir de segunda-feira (20/07), mas posso comunicá-los por e-mail e ver com alguém do RH para orientá-los aqui na chegada à Thermic.

Obrigado!

22º e-mail: De Vanessa a Felipe, dia 20 de julho de 2015

Boa noite, Felipe.

Obrigada pelo retorno.

Por favor se possível, teria como você programar com o RH a data para que possamos fazer a visita?

Nós pensamos em marcar para o dia 28/07 as 16:30h, será que pode ser nesse dia e horário?

Agradecemos a Atenção

Fabiana, Rafael e Vanessa

23º e-mail: De Rafael para Melina, dia 30 de julho de 2015

Boa tarde Melina, tudo bem?

Consegui seu e-mail com o Edmilson. Estou lhe escrevendo, pois, o Felipe, que era nosso canal de comunicação com vocês está de férias.

Como já havíamos falado com ele, estamos na fase de aplicação das entrevistas com a liderança da empresa. Gostaríamos de agendar com você uma data para que possamos iniciar os trabalhos, visto que já no final do mês de agosto temos a primeira apresentação do TCC (Pré banca).

Iremos precisar em média de 20 minutos com cada líder para que possamos aplicar o questionário, em forma de entrevista.

Você pode nos ajudar com a programação das entrevistas?

Lembrando que gostaríamos de começar o mais rápido possível.

Desde já agradeço.

No aguardo,

At.te//

24° e-mail: De Melina para Rafael, dia 03 de agosto de 2015

Rafael, bom dia!

Você poderia me enviar o Questionário a ser aplicado a nossos líderes antes da visita de vocês, por favor?

Obrigada!

25° e-mail: De Fabiana para Melina, dia 03 de agosto de 2015

Boa noite a todos,

Melina, segue o questionário conforme solicitado

Obrigada

Fabiana

26° e-mail: De Felipe para equipe, dia 10 de agosto de 2015

Bom dia Pessoal,

Retornei hoje de férias. Achei que estava tudo ok, mas tivemos alguns imprevistos ao longo da minha ausência e eu soube que o projeto de vocês não rolou ainda.

Estou aqui das 8h00 às 17h00 para qualquer dúvida e ajudá-los.

Obrigado!

27º e-mail: De Rafael para Felipe, dia 10 de agosto de 2015

Boa tarde Felipe

Tudo bem ?

Podemos iniciar as entrevistas amanhã?

28º e-mail: De Felipe para Rafael, dia 10 de agosto de 2015

Boa tarde Rafael,

Sugiro que você me mande o questionário (solicitado pela minha gestão) que será aplicado e eu verifico quais gestores poderão participar por conta de demanda de tempo, disponibilidade e etc.

Por conta do meu retorno hoje, seria melhor na quarta-feira pois estou com muito trabalho para colocar em ordem entre hoje e amanhã. Pode ser?

Obrigado!

29º e-mail: De Rafael para Felipe, dia 10 de agosto de 2015

O questionário já foi enviado para a Melina. Preciso enviar novamente?

30º e-mail: De Felipe para Rafael, dia 10 de agosto de 2015

Boa tarde,

Me envie, por favor?

Obrigado!

31º e-mail: De Vanessa para Felipe, dia 10 de agosto de 2015

Olá Boa tarde Felipe.

Conforme solicitado, segue o questionário para darmos andamento em nossa pesquisa com a Thermic.

Obrigada

Att,

Vanessa Gomes

32º e-mail: De Fabiana para Felipe, dia 10 de agosto de 2015

Boa tarde Felipe,

Caso você queira adiantar alguma coisa com os líderes, não tem problema,

Nós entendemos que o tempo é curto mesmo, e não queremos atrapalhar a programação...

Atenciosamente,

Fabiana

33º e-mail: De Felipe para Fabiana, dia 11 de agosto de 2015

Bom dia,

Vocês estarão aqui amanhã (4ª feira) no período da manhã ou da tarde?

Obrigado!

34º e-mail: De Rafael para Felipe, dia 11 de agosto de 2015

Bom dia Felipe

Tudo bem?

Podemos ir amanhã às 9h30?

35º e-mail: De Felipe para Rafael, dia 11 de agosto de 2015

Ok

36° e-mail: De Rafael para Felipe, dia 25 de setembro de 2015

Boa tarde Felipe, tudo bem?

Primeiramente, gostaríamos de agradecer todo o empenho e auxílio que nos foi dado até esse momento do nosso trabalho.

Para dar continuidade a ela, precisamos apresentar o workshop com a competência escolhida pelos entrevistados que foi "Dar e receber feedback".

Quando você acha que poderíamos agendar para aplicarmos esse workshop?

Lembrando que precisamos primeiramente validar o workshop com nossa orientadora e com vocês (Você, Melina e quem mais se fizer necessário).

No aguardo,

37° e-mail: De Fabiana para Felipe, dia 02 de outubro de 2015

Boa noite Felipe,

Gostaríamos de verificar se conseguiu ver um horário para validarmos nosso workshop?

Agradeço a atenção

Fabiana, Vanessa e Rafael

38° e-mail: De Felipe para Fabiana, dia 07 de outubro de 2015

Boa tarde Fabiana,

De início peço que se programem para o dia 19/10. Ainda não tive retorno se a data está oficializada, mas assim que tiver, informo vocês.

Obrigado!

39° e-mail: De Felipe para Fabiana, dia 13 de outubro de 2015

Bom dia,

Tive retorno da Supervisão marcando para o dia 27/10, as 15h00.

Combinado??

Obrigado!

40° e-mail: De Felipe para equipe, dia 20 de outubro de 2015

Boa tarde Pessoal,

Preciso saber urgente se vocês poderão nesta data ou não, para reservar o refeitório para treinamento.

Obrigado!

41° e-mail: De Rafael para Felipe, dia 21 de outubro de 2015

Bom dia Felipe, tudo bem?

Pode confirmar no dia 27/10, as 15h.

Iremos precisar de projetor e notebook para projetar os slides, flipchart, caneta para flipchart, papel sulfite e lápis de cor (1 caixa para cada 2 participantes) para as dinâmicas.

Você acha que consegue disponibilizar?

Obrigado

42° e-mail: De Felipe para Rafael, dia 21 de outubro de 2015

Bom dia,

Confirmada a data 27/10.

Quanto aos materiais: projetor, notebook, papel sulfite, lápis de cor e pincel atômico -

OK

Não trabalhamos com flipchart.

Obrigado!

43° e-mail: De Rafael para Felipe, dia 21 de outubro de 2015

Sem problemas quanto ao flipchart. Vamos pensar em uma alternativa para substituí-lo.

Muito obrigado

44° e-mail: De Rafael para Felipe, dia 21 de outubro de 2015

Quantos líderes irão participar do workshop?

45° e-mail: De Felipe para Rafael, dia 21 de outubro de 2015

Bom dia,

Difícil "cravar" um número por se tratar de um período já de safra, mas enviei o convite para todos (16 convidados)!

Obrigado!

46° e-mail: De Rafael para Felipe, dia 23 de outubro de 2015

Bom dia Felipe, tudo bem?

Desculpa, esqueci de te pedir para organizar a sala no formato de U, pois assim fica mais fácil para aplicarmos as dinâmicas do workshop. Você acha possível?

Vocês possuem pointer? Poderia nos emprestar?

Que horas podemos chegar na terça-feira para testarmos os aparelhos, sala, etc.?

47° e-mail: De Felipe para Rafael, dia 23 de outubro de 2015

Boa tarde,

É possível, mas faremos a arrumação da sala em U na hora mesmo, pois até as 13h00 é utilizado como o refeitório.

Vou verificar se o pointer não estará sendo utilizado na sala de reuniões (e se não estiver emprestamos).

Podem chegar a hora que quiserem, está tranquilo.

Obrigado!

48º e-mail: De Rafael para Melina, dia 28 de outubro de 2015

Boa tarde Melina, tudo bem?

Conforme combinado, segue em anexo o material usado em nosso workshop.

Sobre os livros usados que o Paulo perguntou, aí estão:

Weitzel, Sloan R. Feedback That Works - How to Build and Deliver Your Message.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. (Org.). Liderança: Uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005. 392 p.

Mais uma vez obrigado pela oportunidade

49º e-mail: De Melina para Rafael, dia 28 de outubro de 2015

Oi Rafael, boa tarde!

Nós que agradecemos.

Abraço.