

**TRABALHO EM EQUIPE: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE  
UMA PEQUENA EMPRESA DE SERVIÇOS E VENDAS**

**TEAMWORK: THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN MANAGING A SMALL  
BUSINESS SALES AND SERVICE**

MARINA FERNANDA FERREIRA<sup>1</sup>

ADRIANE BELLUCI BELÓRIO DE CASTRO<sup>2</sup>

Recebido em Fevereiro de 2013. Aceito em Abril de 2013.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Tecnologia em Logística pela Faculdade de Tecnologia de Botucatu. E-mail: marina.fernanda@hotmail.com

<sup>2</sup> Licenciada em Letras: Português-Inglês pela USC-Bauru, Especialista em Educação pela USC-Bauru, Mestre em Comunicação e Poéticas Visuais pela Unesp-Bauru e Doutora em Linguística e Língua Portuguesa pela Unesp-Araraquara. Professora Doutora Pleno da Faculdade de Tecnologia de Botucatu. Av. José Ítalo Bacchi, s/n – Jardim Aeroporto – Botucatu/SP – CEP 18606-855. Tel. (14) 3814-3004. E-mail: acastro@fatecbt.edu.br

# **TRABALHO EM EQUIPE: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA DE SERVIÇOS E VENDAS**

## **RESUMO**

No contexto empresarial, há diversos fatores que influenciam a melhoria e o desenvolvimento de uma organização. Entre esses fatores estão o trabalho em equipe e a comunicação. O trabalho em equipe eficiente é um dos elementos que gera diferença na conquista de mercado e destaque entre a concorrência. A fim de alcançar seus objetivos e metas, garantindo seu potencial competitivo, uma equipe necessita de avaliação constante das condições de desempenho em comunicação de seus integrantes. Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi evidenciar a importância da comunicação interna para o melhor desenvolvimento do trabalho em equipe e para o desempenho de qualidade nos serviços oferecidos em uma organização e identificar dificuldades vivenciadas no trabalho em equipe dentro de uma pequena organização. Para tanto, além de pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa de campo em uma empresa de pequeno porte do ramo de serviços e vendas, com a finalidade de se fazer um diagnóstico das principais dificuldades – associadas à comunicação – enfrentadas no trabalho em equipe, a fim de apresentar possíveis sugestões de melhoria após a análise dos dados. Essa pesquisa de campo foi feita a partir da aplicação de questionários com todos os colaboradores da empresa, além de seu gestor. Como resultado, constatou-se que na empresa, objeto do estudo, havia uma equipe ainda em formação. A partir dos dados obtidos, também foram apresentadas sugestões para melhoria no tocante à comunicação praticada em tal organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação. Comunicação interna. Desenvolvimento de equipes. Trabalho em equipe.

# **TEAMWORK: THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN MANAGING A SMALL BUSINESS SALES AND SERVICE**

## **ABSTRACT**

In the business context, there are several factors that influence the improvement and development of an organization. Among these factors are teamwork and communication. Efficient teamwork is one element that generates difference in marketing achievements and prominence within market competition. In order to reach its goals and objectives, ensuring their competitive potential, a team requires constant evaluation of performance conditions in communication among its members. Thus, the aim of this paper was to highlight the importance of internal communication for a better development of teamwork and quality performance in the services offered in an organization and identify difficulties experienced in teamwork within a small organization. Therefore, in addition to literature we conducted a field study in a small business in the service and sales industry, in order to make a diagnosis of major difficulties - associated with communication - faced within teamwork aiming at, after data analysis, presenting possible suggestions for improvement. This field research was carried out through questionnaires to all employees of the company as well as the manager.

**KEYWORDS:** Communication. Internal communication. Development teams. Teamwork.

## 1 INTRODUÇÃO

A interação entre colaboradores e seu líder é um fator importante para que haja entendimento correto sobre os papéis que cada um desempenha em uma empresa. A organização que não é suprida dessa boa interação em equipe pode não ter uma visão esclarecida do mercado, ocasionando uma desmotivação interna, o que prejudica sensivelmente a empresa no seu desempenho, na sua conquista por qualidade de serviço e na satisfação dos seus consumidores.

A boa interação, obtida por meio de competências e habilidades comunicativas, pode promover os ajustes necessários entre os membros da organização. Desse modo, funcionário e gestor estabelecem relações mais fortes, com melhor acesso a informações e ao *feedback*, as quais resultam em melhor desempenho na realização de tarefas.

A habilidade comunicativa é essencial para a gestão de um bom desempenho individual ou organizacional. As competências comunicativas estão presentes e são importantes em todo o processo de gestão de desempenho em uma organização, desde o planejamento das atividades até a comunicação das expectativas de trabalho para reconhecimento de funcionários por suas realizações de sucesso.

Além disso, tomando-se como pressuposto que toda empresa apresenta uma equipe de trabalho, e que toda equipe, de acordo com Reis (2009, p. 61), é um conjunto de indivíduos reunidos com o propósito de gerar sinergia que leve a resultados melhores do que os obtidos por meio da soma ou simples agregação de resultados individuais, havendo interdependência entre seus membros, o trabalho em equipe está intimamente associado à comunicação, visto que é por meio desta que será possível o estabelecimento de vínculo entre os membros da equipe.

De um modo geral, as organizações enfrentam inúmeros desafios. Entre eles estão satisfazer plenamente seus clientes, manter mercados conquistados, apresentar diferencial que as distinga dos concorrentes, acompanhar o desenvolvimento tecnológico. Esses desafios exigem flexibilidade em ações, rapidez e competência. Por sua vez, tais requisitos estão interligados à competência comunicativa demonstrada pela empresa.

Para se chegar ao alvo que é o cliente externo, uma empresa precisa se desenvolver internamente, ou seja, desenvolver e formar uma equipe de trabalho para alcançar seu principal objetivo. Tal desenvolvimento será obtido por meio da prática adequada da competência comunicativa, por isso a necessidade de se analisar a comunicação interna de uma organização e a ela dar a devida atenção.

## 2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Tradicionalmente, a comunicação é vista como um processo em que estão envolvidos, basicamente, três elementos os quais, de acordo com Tavares (1998 *apud* ANGELONI, 2010, p. 34), podem ser denominados de:

- **Emissor ou codificador:** é a pessoa que produz, codifica e transmite a mensagem, tendo em mente quem é seu receptor para transmitir a informação adequadamente.
- **Mensagem:** os dados, informações ou conhecimento a compartilhar.
- **Receptor ou decodificador:** é o indivíduo que recebe a mensagem. Refere-se à etapa na qual a informação chega ao destino. A palavra decodificar significa que o receptor interpreta os símbolos recebidos. Entretanto, deve-se destacar que o receptor não é um sujeito passivo no processo comunicativo, visto que, se o emissor transmitir e não houver reação alguma do receptor, não se tem a efetivação da comunicação.

Toda comunicação também pressupõe uma linguagem. Linguagem não é apenas um instrumento para se transmitir informações, mas envolve uma complexa dinâmica social. Um ato de linguagem envolve um processo dialético que envolve os sujeitos do processo de comunicação (BAKHTIN, 1990 *apud* CASTRO; SÁ, 2010, p. 7).

De acordo com Charaudeau (2008, p. 45), um ato de linguagem pode ser descrito como um ato inter-enunciativo entre quatro sujeitos (e não apenas dois), sendo que:

- EU - enunciador (EU): é uma imagem de enunciador construída pelo sujeito produtor da fala (EU');
- TU - destinatário (TU): sujeito interlocutor do ato de linguagem (não é simplesmente um receptor de mensagem, mas um sujeito que constrói uma interpretação sob o ponto de vista que tem sobre as circunstâncias de discurso e sobre o EU);
- TU - interpretante (TU'): não é o mesmo que o TU - destinatário ao qual se dirige o EU. Conseqüentemente, o TU', ao fazer sua interpretação, reflete o EU com uma imagem (EU') diferente daquela que o EU acreditava (ou queria) ter;
- EU - comunicante (EU'): sujeito produtor da fala.

Entre esses sujeitos, na realização de um ato de linguagem, ocorre simultaneamente um processo de produção e outro de interpretação. Desse modo, entende-se que o processo de comunicação é bem mais complexo do que se supõe ser, pois envolve tanto o processo de produção construído por um EU e um TU idealizado, quanto o processo de sua interpretação, desenvolvido por um TU' a partir da imagem de um EU', constituindo, assim, um encontro dialético entre quatro sujeitos em que são acionados elementos comuns dos universos discursivos de cada sujeito.

Nesse sentido, Charaudeau (2008, p. 46) considera que o encontro entre os processos ou instâncias de produção e interpretação cria uma zona de interseção na qual ocorre a compreensão comum, que também pode ser entendida como a síntese do processo dialético.

De acordo com Angeloni (2010, p. 32), o processo de comunicação envolve pessoas que se inter-relacionam por meio de símbolos em busca de significados compartilhados.

Taylor (2007 *apud* ANGELONI, 2010, p. 34) afirma que, no processo comunicativo, quem comunica está:

- influenciando o outro;
- modificando atitudes e comportamentos;
- criando hábitos novos;
- ampliando seus conhecimentos;
- estimulando o processo de aprendizagem.

Por isso, a qualidade da comunicação se faz imprescindível no trabalho em equipe, pois “por meio das comunicações, é possível aumentar a sinergia entre as pessoas, diminuindo dúvidas e questionamentos” (ANGELONI, 2010, p. 31).

## **2.1 Comunicação organizacional**

Segundo Cardoso (2006, p. 10), a comunicação na empresa é um fato, ou seja, uma organização não existe sem o processo comunicativo. A comunicação se apresenta como um alicerce, ou base da entidade que a forma e a faz ser o que ela é, com seus conceitos, cultura e identidade diante do seu público alvo.

No âmbito interno das organizações empresariais, os tipos de relação com os empregados, os diferentes estilos administrativos, assim como as ações humanas, demandam novos rumos de gestão que superem os modelos lineares, verticais e impositivos e alcancem novas formas de ação administrativa que envolva e valorize o trabalho em equipe baseado na maior participação e autonomia dos envolvidos. (CARDOSO, 2006, p. 10)

A comunicação interna é o modo pelo qual a organização, na figura dos gestores, pode fortalecer seu relacionamento com o colaborador. Dessa forma, percebe-se que a comunicação interna tem a função de ser ferramenta estratégica capaz de compatibilizar os interesses do empregado com os da empresa. Para Angeloni (2010, p. 74), o desenvolvimento de uma visão compartilhada é essencial para o sucesso de uma organização e consiste no estabelecimento de comunicação entre pessoas e equipes a fim de conduzir seus integrantes para um ponto comum.

O papel da comunicação dentro de uma organização é, conforme Kunsch (1995 *apud* ANGELONI, 2010, p. 72), promover o máximo de interação entre a empresa e seus empregados. Assim, os principais objetivos são:

- informar e integrar todos os colaboradores;
- divulgar aos colaboradores as transformações ocorridas tanto no ambiente de trabalho como no ambiente externo;
- facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetivo para o público interno;
- ajudar na construção de um comportamento empresarial necessário;
- conhecer os sentimentos e opiniões das pessoas;
- criar embaixadores da empresa.

## **2.2 A comunicação e o trabalho em equipe**

A plena satisfação do cliente externo está ancorada ao bom desempenho do trabalho em equipe. Em uma equipe, cada membro realiza sua tarefa específica, porém todos os membros são responsáveis pelo cumprimento de metas e pelo resultado final atingido. Assim, existe a interdependência entre os membros e um trabalho árduo para se alcançar um objetivo comum.

O uso adequado da comunicação é sinônimo de sucesso, pois proporciona significativos ganhos de produtividade. Para que esse aumento ocorra, é preciso comprometer os colaboradores, sendo que a comunicação é o fator fundamental para isso e vital para a interação dos membros da equipe de trabalho.

Souza (2011) menciona o termo “pactos de convivência” que se refere a reuniões periódicas, as quais podem resolver questões como definição de objetivos e metas, divisão de papéis e função, ajustes interpessoais, resoluções de conflitos e relação com o líder, os quais podem ser eficazes para equipes que precisam promover ajustes internos.

## **2.3 Trabalho cooperativo**

A formação de uma equipe, segundo Reis et al. (2009, p. 26), segue algumas fases. A primeira fase é a de aproximação ou contato; a segunda envolve aprofundamento das relações pessoais estabelecidas; a terceira fase está associada à plenitude do desenvolvimento do grupo e

vínculos de confiança; e a fase final compreende o encerramento. Mas, atrelado a isso, encontra-se a comunicação, que serve de base para que os objetivos da equipe sejam concretizados.

Segundo Batitucci (2002, p. 3), no cenário atual, o modelo de trabalho com setores e indivíduos isolados tornou-se obsoleto. Em razão disso, o trabalho cooperado e a interdependência entre a equipe vêm se destacando. Assim, a empresa, que se vir imersa no antigo modelo, precisa adequar-se à nova forma de gestão para conseguir manter sua sobrevivência.

Os quatros “condicionantes atitudinais”, que são pilares para manter um trabalho cooperativo dentro de uma organização, “[...] sustentam e fornecem a energia básica para a existência do trabalho cooperativo...” (BATITUCCI, 2002, p. 5). São eles:

**Sensibilidade e percepção:** sintonia entre o “eu” e o “outro”, colocar-se no lugar da outra pessoa, captar as mensagens e sinais do outro, não fazer julgamentos prévios, ajustar-se e disponibilizar-se ao outro;

**Relatividade:** Investimento em novas ideias, compartilhar ideias e projetos, inibir estrelismo e o agir isolado, aberto para sugestões e críticas e tolerância;

**Interdependência:** Parceria com as demais áreas, participar de grupos funcionais, compartilhar trabalho e desenvolver o potencial dos membros;

**Transparência:** Coerência, ausência de jogo e encenações, programar projetos com o consenso geral, disponibilizar informações para todos, respeitar diferenças individuais, usar falhas e erros para replanejar e tratar conflitos direto com os envolvidos.

Com base nesses quatro pilares, o autor elabora um instrumento para avaliar qual dos fatores está ausente em uma equipe. Trata-se de um questionário que, ao ser aplicado aos colaboradores de uma empresa, possibilita o diagnóstico das dificuldades envolvidas no trabalho em equipe

### 3 MATERIAL E MÉTODO

No presente trabalho, utilizou-se um questionário, proposto por Batitucci (Anexo A), para a coleta de informações referentes à integração de uma equipe de trabalho em uma empresa de pequeno porte, com a finalidade de identificar possíveis dificuldades comunicacionais existentes. Esse questionário contém 20 questões com possibilidade de resposta afirmativa ou negativa, porém com uma gradação numérica de 1 a 10, sendo que a categoria negativa corresponde aos numerais de 1 a 5, e a categoria afirmativa varia entre 6 a 10. Com a aplicação desse questionário junto aos colaboradores, foi feita uma pesquisa analítica dos chamados condicionantes atitudinais, descritos mais à frente.



Além disso, foi aplicado outro questionário, desta vez para o gestor da empresa, com o objetivo de sondar sua percepção sobre as características da equipe de trabalho. Assim, para a análise e discussão, foram confrontados os dados coletados tanto com colaboradores da empresa, quanto com o gestor.

A empresa analisada possui 18 anos de existência e funcionamento, seu ramo de atividade é focado em vendas de suprimentos de impressoras e multifuncionais e prestação de serviço com manutenção de equipamentos a laser e locação de impressoras e multifuncionais. Ela está situada na cidade de Avaré-SP. Atualmente, é composta por dez funcionários e dois gestores (proprietários). Sua classificação é como empresa de pequeno porte.

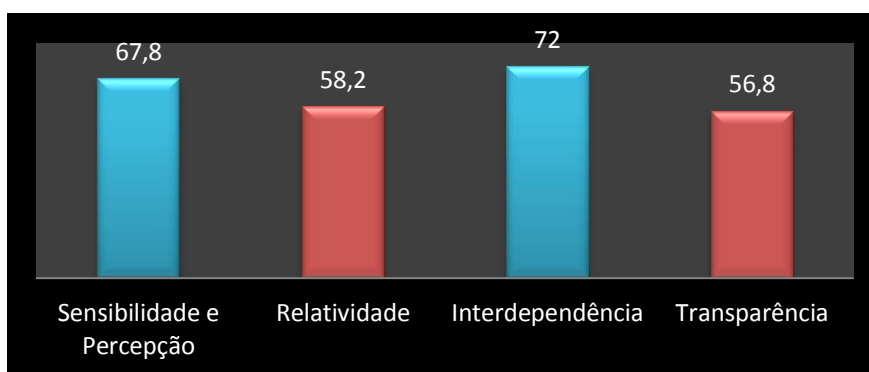
#### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Foi aplicado, no dia quatro de maio de 2012, o questionário (Anexo A) a oitos colaboradores da empresa, o qual tinha por objetivo analisar as dificuldades enfrentadas pela equipe.

Baseado na análise feita por Batitucci (2002, p. 6-7), constatou-se que a equipe pesquisada possui deficiência no elemento “transparência” e “relatividade”, dois dos pilares da estrutura para se chegar ao que se considera uma equipe eficaz e eficiente.

O resultado relativo às condicionantes atitudinais ficou estabelecido da seguinte maneira, conforme se pode observar na Figura 1.

Figura 1 – Distribuição das condicionantes atitudinais



Os níveis abaixo de 60% indicam que as áreas não estão sendo praticadas de modo suficiente e adequadas aos condicionantes atitudinais.

O elemento “relatividade” significa que geralmente verdades e certezas são estruturadas a partir de fundamentos distorcidos e incompletos, viabilizados pela limitação dos nossos cinco sentidos e por muitos preconceitos e imposições de toda ordem.

Métodos para melhora segundo Batitucci (2002, p. 7):

- investimento em novas ideias;
- compartilhar ideias e projetos;
- inibir o estrelismo;
- abrir-se para sugestões e críticas.

A falta de transparência ocasiona a não coerência, o jogo de encenações entre os membros, permitindo que todos fiquem na defensiva e não do mesmo lado, contrariamente esperado para o trabalho em equipe com foco em uma comunicação adequada.

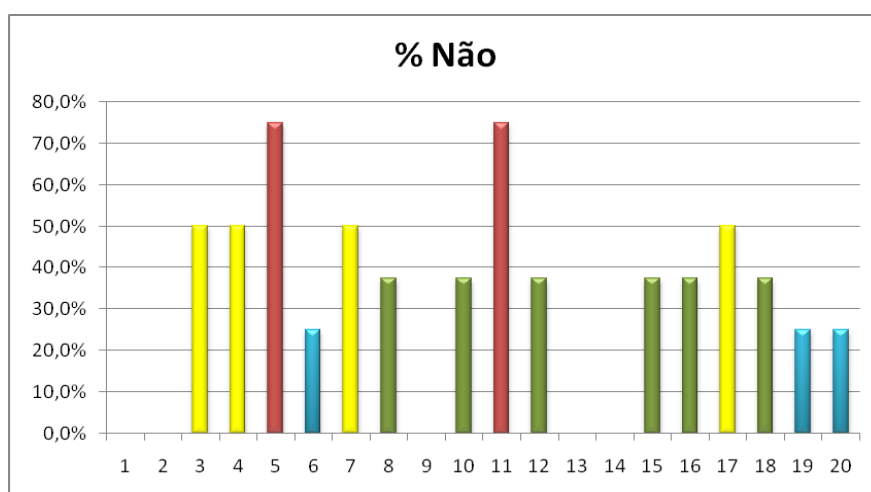
Métodos e sugestões para melhoras segundo Batitucci (2002, p. 8):

- implementação projetos em consenso;
- disponibilizar as informações para todos;
- respeito nas diferenças individuais;
- tratar conflitos direto com os envolvidos;
- usar falhas e erros para replanejar.

Em se tratando de um ambiente profissional e empresarial, há a dificuldade de ter totalidade de transparência, já que entre os sujeitos sempre existirá a projeção de imagem própria do outro.

Com a intenção de ter uma visão mais específica dos resultados, foram analisadas individualmente cada afirmação do questionário de pesquisa, utilizando a tabela de frequência, para verificar a porcentagem de resposta negativa para cada uma, identificando assim onde se encontra a deficiência da equipe. Obteve-se o seguinte gráfico, com os pontos fortes e fracos, de acordo com a Figura 2.

Figura 2 – Distribuição dos pontos fortes e fracos



Os valores mais representativos se encontram nas afirmações:

*Afirmação 5:* “As falhas ou erros que ocorrem em nosso trabalho são analisados em conjunto, como mecanismo para replanejamento de ações, sem preocupações de se achar um culpado isolado”. Observa-se que 75% dos colaboradores afirmaram não ter acesso a uma análise em conjunto das falhas que ocorrem, sem a preocupação de encontrar um culpado, deixando assim de valorizar o trabalho em equipe. Segundo Souza (2011), reuniões periódicas são importantes, pois podem resolver questões como ajustes interpessoais, resolução de conflitos, bem como definições de funções e papéis, ou seja, essencial para promover ajustes na equipe. Porém, conforme Corrado (1994 *apud* ANGELONI, 2010, p. 71), o papel da comunicação não é corrigir falhas existentes, mas criar valores mensuráveis à organização que irão fazer com que se alcance as metas de melhor serviço ao cliente e de qualidade. Sabendo-se que, ao colocar um colaborador no papel de culpado isolado por uma eventual falha, pode-se ocasionar uma desmotivação. Por isso, é importante que a organização obtenha a adesão dos seus colaboradores a fim de que se disponham a aprender e a mudar suas ações conforme as exigências do contexto na empresa, sem perder a motivação do colaborador (REIS, 2009, p. 62), e usando do elemento transparência que, segundo Batitucci (2002, p. 8), envolve observar as falhas para replanejar.

*Afirmação 11:* “Temos investido regularmente em treinamento inovador, buscando novos métodos e formas de trabalho”. Setenta e cinco por cento das respostas foram negativas. Segundo Kotler (1994 *apud* ANGELONI, 2010, p. 72), a excelência para o cliente externo não pode existir sem antes preparar os colaboradores para isso; além disso, os colaboradores são ativos valiosos e que se constituem o primeiro mercado de uma organização, assim, para atingir o cliente externo, precisa-se pensar antes no cliente interno, já que esses também terão o contato direto, passando a imagem da organização ao externo. Angeloni (2010, p. 82) afirma que a empresa tem de ter seus colaboradores como embaixadores, a fim de que levem uma imagem positiva ao mundo externo e para que atinjam a satisfação dos seus clientes. Porém, para isso, ela precisa investir na formação desses verdadeiros embaixadores, para que trabalhem juntos, com um objetivo comum e comprometimento.

*Afirmativa 3:* “Há clima de confiança mútua e respeito às diferenças individuais, sem ficar querendo ser melhor que o outro”. Cinquenta por cento dos colaboradores assinalaram não a esta afirmativa. De acordo com Batitucci (2002, p. 8), a falta de transparência em uma equipe ocasiona que todos fiquem na defensiva e não do mesmo lado. Sendo que, na transparência entre membros, deve existir o respeito das diferenças individuais.

*Afirmativa 4:* “Os membros se sentem à vontade para debater suas ideias, sugestões e pontos de vista, criando uma saudável multiplicidade de alternativas”. Cinquenta por cento das respostas foram negativas. Segundo Cardoso (2006, p. 10), no âmbito interno das organizações, novas formas

de ação administrativas que envolvam e valorizem o trabalho em equipe, trabalham baseados na maior participação e autonomia dos colaboradores. Angeloni (2010, p. 74) afirma que a comunicação interna é responsável por uma construção de consciência coletiva, com valores compartilhados e definidos em conjunto para que todos sigam um mesmo pensamento. Dentre os pontos mencionados por Kunsch (1995 *apud* ANGELONI, 2010, p. 71) para se promover a máxima interação entre os empregados e a organização, está a necessidade de se conhecer os sentimentos e opiniões das pessoas. Além do mais, segundo Batitucci (2002, p. 2), para manter a sobrevivência no mercado, uma empresa necessita trabalhar em cooperação e interdependência e, para isso, há alguns fatores indispensáveis entre os quais está a relatividade, que se constitui em investir em novas ideias, compartilhar ideias e projetos e abrir caminho para sugestões e críticas.

*Afirmção 17:* “Nossos projetos e programas são amplamente discutidos com as demais áreas envolvidas, antes de serem implantadas”. Cinquenta por cento das respostas negativas. Essa afirmação envolve o cenário que Batitucci (2002, p. 3) menciona como intequipes, ou a interdependência entre os setores diferenciados. Ainda no elemento transparência, verifica-se a importância da implementação de projetos condensados ou de todos da equipe.

No dia trinta e um de julho de 2012, foi realizada a pesquisa com o gestor, cujo objetivo era obter sua percepção sobre as características da equipe.

Com os dados obtidos, obteve-se o seguinte resultado, representado na Figura 3.

Figura 3 – Resultado de pesquisa com gestor.

<b>Característica</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Característica</b>
	<b>Pontos</b>	<b>Pontos</b>	
<i>Descontração</i>	<b>5</b>	<b>2</b>	<i>Formalismo</i>
<i>Tranquilidade</i>	<b>4</b>	<b>3</b>	<i>Tensão</i>
<i>Discussões relevantes</i>	<b>4</b>	<b>3</b>	<i>Atenção a ninharias</i>
<i>Consenso</i>	<b>4</b>	<b>3</b>	<i>Desacordo</i>
<i>Cooperação</i>	<b>4</b>	<b>3</b>	<i>Antagonismo</i>
<i>Dinamismo</i>	<b>3</b>	<b>4</b>	<i>Apatia</i>
<i>Inovação</i>	<b>4</b>	<b>3</b>	<i>Conservadorismo</i>
<i>Flexibilidade</i>	<b>5</b>	<b>2</b>	<i>Rigidez</i>
<i>Contestação</i>	<b>5</b>	<b>2</b>	<i>Conformismo</i>
<i>Rapidez</i>	<b>5</b>	<b>2</b>	<i>Morosidade</i>
<i>Amizade</i>	<b>5</b>	<b>2</b>	<i>Hostilidade</i>

<i>Abertura</i>	<b>4</b>	<b>3</b>	<i>Reserva</i>
<b>Total de pontos</b>	<b>52</b>	<b>32</b>	

Fonte: Reis, et al. (2009, p.70)

De acordo com Reis, et al. (2009, p. 70), a análise desse exercício deve ser da seguinte maneira:

0 a 20 pontos na coluna da esquerda = não existe equipe.

21 a 51 pontos na coluna da esquerda = existem alguns princípios que indicam a possibilidade de ocorrer formação de uma equipe.

51 a 70 pontos na coluna da esquerda = existe uma equipe em formação.

71 a 84 pontos na coluna da esquerda = já existe uma equipe.

Assim, conforme Reis et al. (2009, p. 71), é possível observar que a equipe pesquisada se encontra no estágio de formação, ou ainda não é considerada uma equipe verdadeira ou concreta.

Pode-se observar que tanto a pesquisa feita com os colaboradores quanto aquela feita com o gestor indicaram que a equipe, presente na empresa atualmente, se encontra em fase de desenvolvimento, pois se verificam falhas de interação e comunicação interna. Apesar de a equipe apresentar pontos fortes na comunicação os quais remetem aos condicionantes atitudinais de sensibilidade-percepção e interdependência, há dificuldades que, se não forem solucionadas ou minimizadas, podem atrapalhar o crescimento e amadurecimento da equipe em formação. Dessa forma, a equipe precisa se autoavaliar e encontrar possíveis soluções que se adaptem melhor ao modo de trabalho da equipe.

Algumas ações para viabilizar a melhor interação entre colaboradores e entre estes e os gestores são apresentadas a seguir:

- informar e integrar todos os colaboradores;
- divulgar aos colaboradores as transformações ocorridas tanto no ambiente interno como no ambiente externo;
- facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o cliente interno;
- conhecer os sentimentos e opiniões das pessoas;
- criar embaixadores da empresa;
- realizar reuniões periódicas.

Essas ações podem ser realizadas facilmente por meio de informativos eletrônicos (e-mails, sites) ou impressos (mural; caixa de sugestões) e, ainda, em encontros informais dentro da própria organização, pois se trata de uma pequena empresa.

## 5 CONCLUSÃO

A equipe de trabalho é um fator chave para a contínua permanência da empresa no mercado em que se insere, independente de seu ramo de atuação. O modo como a equipe está preparada e se mostra interdependente, tendo o conhecimento de que uma empresa é formada pela força do conjunto dos membros que a compõem e que possuem, apesar das diferentes funções, um objetivo único, é o que vai fazê-la se desenvolver. Assim, uma equipe bem formada e sólida é uma necessidade essencial de uma organização.

A comunicação neste contexto tem a função de estruturar uma equipe, a fim de que se torne excelente. Utilizar a ferramenta comunicação interna para o favorecimento da empresa é o que o gestor deve avaliar como sendo um ponto principal, que levará a aumentos sucessivos, tanto em satisfação de clientes internos e externos quanto em lucro posterior. Como consequência do esforço produzido nesse sentido, não se deve perder de vista a ideia de que o aprimoramento da comunicação em uma equipe deve ser constante, para que sempre se alcance o melhor resultado.

Dentro da organização pesquisada, verificou-se que a equipe que a compõe se encontra em formação, ou em fase de amadurecimento. A opinião dos colaboradores em conjunto com seu gestor revela que, apesar de existir uma boa interação entre os membros da equipe em determinados aspectos, há fatores a serem melhorados, para que realmente seja uma equipe concreta e ganhe boa estrutura para crescimento. Dessa maneira, a comunicação é a forma que, se trabalhada adequadamente adaptando-se às necessidades da equipe, pode oferecer o aperfeiçoamento necessário.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M.T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

BATITUCCI, M. D. **Equipes 100%**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

CARDOSO, O de O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**, v. 40, n. 6, p. 1123-44, nov./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

CASTRO, A.B.B. de; SÁ, L.S.B.de C. A importância da comunicação para a qualidade da gestão empresarial. **Tekhne e Logos**, v. 2, n. 1, p. 1-14, out. 2010. Disponível em: <<http://www.fatecbt.edu.br/seer/index.php/tl/article/view/1/45>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

CHARAUDEAU, P. **Linguagem e discurso**. São Paulo: Contexto, 2008.

REIS, A. M. V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

SOUZA, J. G de. **Trabalho em equipe**: discurso bonito e prática difícil. Disponível em: <<http://www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=154>>. Acesso em: 20 nov. 2011.





Temos participado regularmente, de projetos e treinamentos para desenvolver nossa sensibilidade e percepção.

← NÃO					SIM →				
( )1	( )2	( )3	( )4	( )5	( )6	( )7	( )8	( )9	( )10

Não constitui prioridade incentivar 'estrelismos' de alguns ou tomadas de decisões isoladas e inquestionáveis.

← NÃO					SIM →				
( )1	( )2	( )3	( )4	( )5	( )6	( )7	( )8	( )9	( )10

Os membros conhecem seus fornecedores e clientes e agem com disponibilidade e presteza para atendê-los.

← NÃO					SIM →				
( )1	( )2	( )3	( )4	( )5	( )6	( )7	( )8	( )9	( )10

Há cuidado em captar as mensagens não claramente explicitadas por alguns, transformando-as em valiosos indicadores de replanejamento.

← NÃO					SIM →				
( )1	( )2	( )3	( )4	( )5	( )6	( )7	( )8	( )9	( )10

Temos investido regularmente em treinamento inovador, buscando novos métodos e formas de trabalho.

← NÃO					SIM →				
( )1	( )2	( )3	( )4	( )5	( )6	( )7	( )8	( )9	( )10

Resolvemos diretamente uns com os outros os conflitos e dificuldades que ocorrem entre nós, sem apelar para a chefia ou para terceiros.

← NÃO					SIM →				
( )1	( )2	( )3	( )4	( )5	( )6	( )7	( )8	( )9	( )10

Temos sensibilidade para ouvir e entender eventuais dificuldades de outras áreas, em relação ao nosso trabalho.

← NÃO					SIM →				
( )1	( )2	( )3	( )4	( )5	( )6	( )7	( )8	( )9	( )10

