

JULIANA FICAGNA

THAIS JORDANA MAREZI

ASSERTIVIDADE NA COMUNICAÇÃO DE EQUIPES DE SUPERVISÃO DA EMPRESA X

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**ASSERTIVIDADE NA COMUNICAÇÃO DE EQUIPES DE SUPERVISÃO
DA EMPRESA X,**

Elaborado por Juliana Ficagna e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 17 de maio de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

ASSERTIVIDADE NA COMUNICAÇÃO DE EQUIPES DE SUPERVISÃO DA EMPRESA X,

Elaborado por Thais Jordana Marezi e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 17 de maio de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Juliana Ficagna, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Assertividade na Comunicação de Equipes de Supervisão da Empresa X é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

Juliana Ficagna

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Thais Jordana Marezi, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Assertividade na Comunicação de Equipes de Supervisão da Empresa X é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

Thais Jordana Marezi

Dedicamos

À nossa família que nos momentos de ausência souberam nos dar forças e ânimo para a
continuidade do aprendizado proposto.

Agradecemos,

À Deus pelo dom da vida, à família pelo suporte de todas as horas, aos amigos de sala de aula onde criamos uma segunda família e aos queridos professores que possuem como propósito de vida levar conhecimento e crescimento às demais pessoas, principalmente nosso querido orientador Gianfranco Muncinelli.

Resumo

O trabalho tem por objetivo investigar os principais impulsionadores que geram falhas na comunicação assertiva, diante do cenário atual de tantas gerações juntas no ambiente de trabalho, com suas peculiaridades de crenças, atitudes e interesses próprios. Com o conhecimento dos impulsionadores, do entendimento do processo de comunicação, busca-se propor as ferramentas adequadas para reduzir os ruídos que impedem a comunicação assertiva. As principais ferramentas são: conhecer o perfil (sócio estilo) e a percepção sensorial predominante da sua equipe, ter uma escuta ativa para atuar efetivamente, ter empatia (se colocando no lugar do outro), trabalhar com o feedback checando se a comunicação foi entendida, passando pelos estados básicos da comunicação (informação transmitida, recebida, compreendida, aceita e convertida em ação) e ainda dar um propósito para a informação comunicada, entendendo o porquê, como e o quê, como o círculo dourado, para que a ação seja duradoura.

Palavras Chave: Comunicação assertiva. Sócio estilos. Empatia. Círculo dourado.

Abstract

The objective of this work is to investigate and treat the main drivers that generate failures in assertive communication, given the current scenario of so many generations together in the work environment, with their peculiarities of their own beliefs, attitudes and interests. With the knowledge of the drivers, the understanding of the communication process, the appropriate tools are sought to reduce the noise that prevents assertive communication. The main tools are: to know the profile (predominant style) and the predominant sensory perception of its team, to have an active listening to act effectively, to have empathy (putting itself in the other's place), to work with feedback checking if the communication was understood , passing through the basic states of communication (information transmitted, received, understood, accepted and converted into action) and still give a purpose for the information communicated, understanding why, how and what, such as the golden circle, for action to be lasting.

Key Words: Assertive communication. Partner styles. Empathy. Golden circle.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de processo de comunicação (PASSADORI, 2014)	3
Figura 2 - Janela de Johari	11
Figura 3 - Golden Circle (SINEK, 2018).....	13

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT	9
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVO GERAL	1
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA.....	2
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 SOCIO ESTILOS – PAPEIS PSICOLÓGICOS	5
2.2 PERCEPÇÃO SENSORIAL PREDOMINANTE	7
2.3 ESCUTA ATIVA.....	7
2.4 EMPATIA.....	9
2.5 FEEDBACK	10
2.6 ESTADOS BÁSICOS DA COMUNICAÇÃO	12
2.7 CIRCULO DOURADO	12
3. METODOLOGIA	14
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	16
5. CONCLUSÕES	19
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	20
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21
8. ANEXOS	22
8.1 ANEXO 1 – ANÁLISE DE PERCEPÇÃO SENSORIAL PREDOMINANTE.....	22
8.2 ANEXO 2 – MAPA DE EMPATIA.....	25

1. INTRODUÇÃO

Com as mudanças constantes ocorrendo dentro das organizações, a comunicação vem se transformando cada vez mais em uma barreira para o atingimento de metas. A ineficácia da comunicação, associada a falta de habilidade, conhecimento de técnicas e de percepção do outro faz com que o que queira ser transmitido não seja entendido pelo receptor, provocando muitas vezes interpretações errôneas, fazendo com que os resultados alcançados não coincidam com o que era esperado, gerando baixa performance e muitas vezes comprometendo inclusive as metas financeiras da organização, sem falar em insatisfação de clientes.

Diante disso, o presente trabalho tem como foco apresentar ferramentas e estratégias para melhorar a comunicação assertiva entre supervisores e seus funcionários da empresa fictícia X.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A comunicação assertiva é uma habilidade valiosa, independentemente de sua idade, cargo ou função (WIKIHOW, 2019). Isto se aplica principalmente dentro de organizações, onde cada vez mais as mudanças são constantes e os alinhamentos essenciais para o alcance dos resultados.

Mas então, como garantir a assertividade na comunicação?

Para tentar responder esta pergunta, o presente trabalho foi realizado para entender a comunicação entre supervisores e suas equipes, e com isso buscar com auxílio da literatura formas mais assertivas de garantir a transmissão de informações.

1.2 OBJETIVO GERAL

Investigar os principais impulsionadores que geram falhas na assertividade na comunicação interna das equipes de supervisão da empresa fictícia X e propor ferramentas para serem utilizadas para minimizar estas falhas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Estudar o processo de comunicação
- b. Entender os impulsionadores de falha de comunicação
- c. Propor dinâmicas para reduzir as barreiras para uma comunicação assertiva

1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA

“A comunicação empobrecida tem causado inúmeros problemas no ambiente corporativo, pois não adianta ter a melhor máquina do mundo se você não consegue ensinar o operador a apertar o botão” (COSTA e CAMPOS, 2016).

Dentro deste contexto e somado as dificuldades encontradas com o convívio das diferentes gerações:

“Nunca antes na história da humanidade o mercado de trabalho foi ocupado por pessoas de quatro gerações diferentes, com massa heterogênea, com atitudes e interesses próprios. São elas: baby boomers (filhos da segunda guerra mundial e do período imediatamente após), geração X (nascida entre meados de 1960 e 1970), geração Y (nascida entre meados de 1979 e 1990) e mulheres no poder”.

PASSADORI, 2014

Com este quadro posto, compreender o processo de comunicação, os impulsionadores para as falhas de comunicação, entender o perfil da equipe e desenvolver ferramentas para auxiliar a mitigar estas barreiras são fatores essenciais para o crescimento e fortalecimento do ambiente corporativo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A comunicação faz parte do convívio em sociedade desde o surgimento do homem e além de uma questão de sobrevivência, é também uma questão de desenvolvimento, pois através dela conseguimos nos relacionar com outras pessoas e nos desenvolver através de experiências terças (COSTA, 2016).

Apesar de ser tão importante, segundo Berkun (2008):

“...Como a maioria de nós nunca aprendeu ou foi treinada a entender o que ocorre quando as pessoas se comunicam, não surpreende que enfrentemos problemas frequentemente. Poucas pessoas no ambiente de trabalho têm qualquer competência real no diagnóstico de problemas de comunicação ou relacionamentos ou tem a necessária autoridade para identifica-los.”

Berkun - (circa 2008)

Para entendermos o processo de comunicação é importante termos em mente que a comunicação consiste não na mensagem que transmitimos, mas sim no que o outro entendeu. Para podermos analisar o por que muitas vezes uma mensagem chega distorcida a pessoa que está recebendo, é importante compreendermos como funciona o recebimento da mensagem na comunicação, representado pela Figura 01 – Modelo de processo de comunicação:

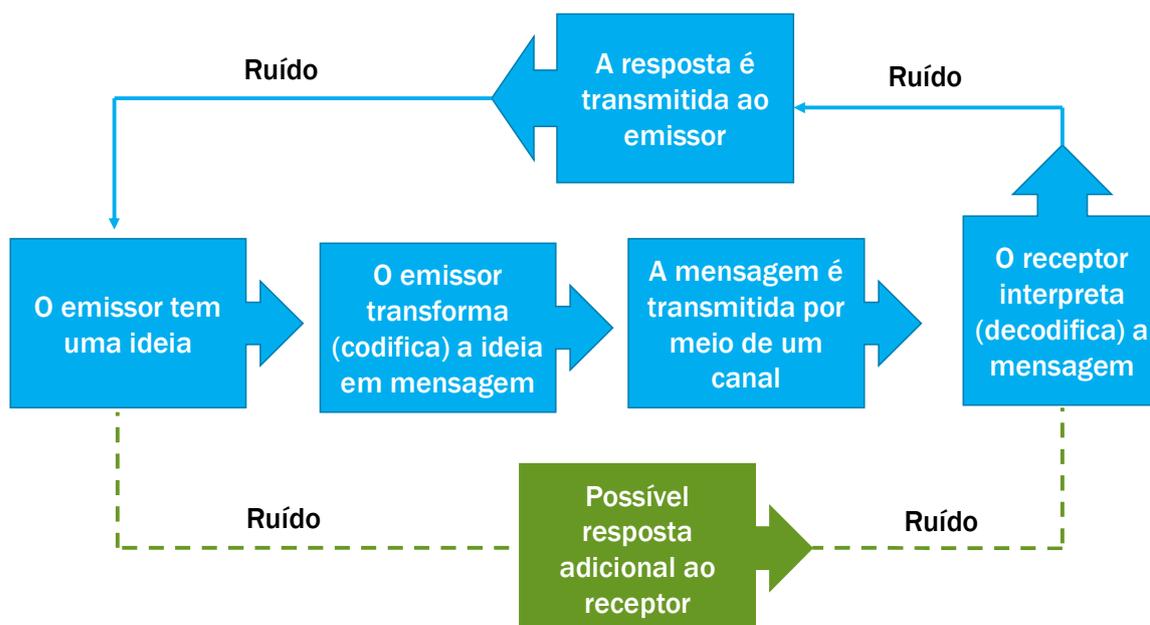


Figura 1 - Modelo de processo de comunicação (PASSADORI, 2014)

Por este processo, percebemos que a mensagem é codificada, ou seja, traduzida em um processo de transferência de significado, e o ruído está presente em todo o processo de comunicação (PASSADORI, 2014).

Ao analisarmos o modelo do processo de comunicação proposto por PASSADORI, percebemos que o ruído é inerente a este processo e ele pode ter inúmeras origens, sendo influenciado inclusive por fatores pessoais, como crenças e valores individuais, além da experiência vivida por cada ser humano.

A tarefa de minimizar estes ruídos é uma tarefa árdua, que passa pela atividade de autoconhecimento do comunicador e percepção do receptor.

Para melhorarmos nossa comunicação, é importante entendermos primeiramente algumas origens destes ruídos, também conhecidas como impulsionadores para a falha de comunicação, que segundo BERKUN (2008) e PASSADORI (2014) são:

- ✓ Hipótese: Presumimos ao invés de esclarecer;
- ✓ Falta de clareza: Ninguém é obrigado a entender o que você está dizendo, simplesmente porque você já sabe;
- ✓ Não ouvir: Muitas vezes encontramos pessoas que estão tão focadas em suas próprias opiniões que os interrompem constantemente, a necessidade de falar é maior (COSTA, 2016). Neste caso, muitas vezes a deficiência pode ser oriundo do saber ouvir, da falta da habilidade da escuta ativa;
- ✓ Referências diferentes: cada indivíduo percebe o mundo de forma pessoal e seus padrões de referência são sempre únicos;
- ✓ Perder o foco: Vários fatores auxiliam na perda do foco, como ruídos ambientais, pensamentos e sentimentos, excesso de informação;
- ✓ Ataques pessoais: Isso ocorre quando se desvia a discussão de um problema para o indivíduo.

Estes impulsionadores podem ser contornados através do uso de ferramentas simples que nos auxiliam a melhorar nossa comunicação e estados básicos que representam uma boa comunicação, que serão apresentados a seguir.

2.1 SOCIO ESTILOS – PAPEIS PSICOLÓGICOS

Conhecer o sócio estilo dos membros de sua equipe facilita a comunicação, uma vez que cada estilo predominante possui uma forma de agir e de se comunicar, os quais terminam influenciando nos ruídos do processo de comunicação.

O que é importante salientar, é que não existem pessoas com apenas um tipo de sócio estilo. Nós possuímos todos os sócios estilos, o que difere é que em determinados momentos da vida, as pessoas podem agir com sócio estilos diferentes, ou seja, possuem sócio estilos predominantes. No entanto, existe aquele que é dominante, sobre o qual em momentos de pressão acaba-se externalizando e agindo-se e comunicando-se de acordo com ele.

Segundo Drummond (2018), conhecer o sócio estilo da equipe facilita a comunicação com os diferentes sócios estilos, ajuda a entender o que causa conflito, orienta sobre diferentes formas de dar feedback, ajuda a entender o que aproxima ou afasta as pessoas.

Segundo Costa (2016) e Drummond (2018), pode-se agrupar os sócios estilos em 4 diferentes perfis:

- Pessoas do perfil água: são pessoas voltadas aos relacionamentos interpessoais, comunicadoras, são sensíveis e vivem com mais intensidade cada momento. Voltadas para a coletividade, para o time, são também tradicionalistas, buscam a harmonia, compreensivos, atenciosos, cooperativos, motivam as pessoas ao seu redor. Alguns de seus pontos fracos são evitar confrontos, conservadorismo, falta de marketing pessoal, teimosia, modéstia e repetição. Precisam de atualizações frequentes, pois são indecisos e gostam de conselhos e direcionamentos. Para criar relacionamento com este perfil (Rapport), é preciso tranquiliza-lo, pois ele precisa de garantias, então não se detenha tanto ao conteúdo, mas sim aos benefícios que determinado assunto pode trazer para a pessoa e para o time.
- Perfil ar: são pessoas que preferem fazer diferente, criativas que pensam em outras formas de fazer a mesma coisa. Buscam inovação, são confiantes, otimistas, entusiásticas, tem facilidade nos relacionamentos, são influenciadoras e tem decisões baseadas na motivação. Gostam de provocar mudanças radicais. Alguns de seus pontos fracos são a impulsividade, atuação pouco direta, buscar sempre o novo e esquecer o tradicional, impaciência e se mostrar rebelde em

algumas circunstâncias. Buscam por satisfação, então constantemente precisam de entusiasmo. Para criar rapport com este estilo, você precisa falar dos ganhos futuros, ser negociador, flexível, ter habilidades de comunicação, ser simples e dinâmicos e elogiar muito.

- Perfil terra: pessoas com este perfil são metódicas, gostam de ordem e controle, são detalhistas, evitam confronto interpessoal, normalmente são introvertidas, prudente, buscam sempre a conformidade – prioriza padrões, são disciplinados, e tomam decisões orientados por normas e regras, além de usarem constantemente a lógica para tomada de decisão. Alguns pontos fracos deste sócio estilo são falta de adaptabilidade as mudanças, são muito detalhistas e sistemáticas, podendo causar atrasos nas decisões e são extremamente críticas. Para manter rapport com este perfil, você precisa fornecer dados e estatísticas de forma a comprovar e ajuda-lo a comparar, para terem segurança na informação, precisa detalhar e explicar o passo a passo, falar de forma pausada e tranquila, dar ênfase ao procedimento e a estrutura.
- Perfil fogo: são perfis movidos a ação e resultado, gostam de fazer com que as coisas aconteçam logo. São independentes, com foco em resultado, possuem comportamento voltado ao senso de urgência, tem ação e iniciativa para fazer o trabalho, são impulsivas, dinâmicas, praticas, vencem desafios, o aqui e agora é mais importante do que o planejamento a longo prazo, não dependem de outras pessoas, não gostam de delegar e são muito centralizadoras. Pontos fracos deste perfil: falta de socialização, busca por fazer o mais fácil, relacionamento difícil, agir antes de pensar nas consequências São impacientes, buscam por poder, entram frequentemente em confrontos desnecessários, e muitas vezes são agressivos. Para criar rapport com este perfil, não detalhe demais, seja objetivo, falando apenas o resultado. Não conte historias e nem fale da vida pessoal, deixe sempre liderar a conversa, demonstre segurança em suas abordagens e tenha em mente que ele não tem tempo a perder.

2.2 PERCEPÇÃO SENSORIAL PREDOMINANTE

Na comunicação, conhecer a forma com que a equipe capta mais facilmente as informações é essencial na busca da assertividade, utilizando palavras indicativas de nossa percepção sensorial predominante – definidas na programação neurolinguística como palavras processuais, que auxiliam a estabelecer mais rapidamente a empatia e auxiliam na interação e no diálogo.

Para isto, segundo PASSADORI (2014), é necessário identificar o tipo de percepção sensorial predominante, observando algumas características:

- Pessoas visuais: são aquelas que percebem o mundo através do que veem. Fazem descrições com facilidade, frequentemente fazem anotações usando esquemas ou figuras para facilitar a memorização. Gostam de manter contato visual durante o diálogo, preferem conversas face a face do que ao telefone e e-mail. Ao dialogar com estas pessoas, é importante utilizar palavras familiares como “Veja” ou “Olhe”.
- Pessoas auditivas: são aquelas que percebem o mundo através dos sons. São muito atentas ao que ouvem, muitas vezes falam sozinhas, se movimentam ao ritmo de sua voz, falando organizadamente e pausadamente. Precisam ser sinalizadas que estão sendo ouvidas, com palavras como “entendo” ou “hum”. Ao dialogar com estas pessoas, é importante utilizar palavras como “anunciar”, “ecoar”, “sintonia”.
- Pessoas cinestésicas: são aquelas que percebem o mundo através do tato, olfato e gosto. Gostam de proximidade e toque físico, como uma batidinha no ombro. Gostam de dividir o tema em partes e falam de forma lenta. Deve-se utilizar ao conversar com estas pessoas palavras como “averiguar”, “prazer”, “provar”, “satisfazer”, “sentir”.

2.3 ESCUTA ATIVA

Segundo Passadori (2014), “escuta ativa é usado na comunicação para indicar a técnica de ouvir o outro com a responsabilidade de observar o seu comportamento e os seus sentimentos para depois dar uma resposta apropriada”. Ainda segundo o autor, a escuta ativa se refere a compreender o outro, aprender alguma coisa com ele, oferecer ajuda ou apoio, e sentir prazer na companhia daquela pessoa.

Quando praticamos a escuta ativa, é importante demonstrar para a outra pessoa que estamos em sintonia com ela, entendendo o que ela tem a nos dizer, usando algumas ferramentas como:

- Parfrasear: repetir de forma resumida o que você ouviu, dando ênfase ao que te chamou a atenção;
- Revelar compreensão: dizer o que sente a respeito do que está sendo exposto, como por exemplo, “entendo a sua posição”;
- Validar: dizer que aceita o que foi dito pela outra pessoa, não significando, no entanto, que você está de acordo;
- Qualificar: quando você não concorda com o que está sendo dito, é importante expressar sua opinião, mas sem agredir a outra pessoa, usando um modelo relativo, para evitar confronto direto, como exemplo: “sob o meu ponto de vista”;
- Concordar: se estiver de acordo com o que foi dito, expresse claramente sua opinião.

É importante lembrar que quando falamos de escuta ativa, o ato de escutar é focado em áreas diferentes (RANDY, 2015):

- Escutar a história em si: sem julgar ou emitir opiniões apressadas. A ansiedade e o sentimento de expert são os maiores vilões na tentativa de gerar vínculo entre as pessoas;
- Escutar sem julgar a pessoa: é a capacidade de respeitar a humanidade do outro independentemente de você concordar ou não com o que ele fez;
- Escutar o seu modelo mental: sempre que ouvimos as pessoas, é importante tentar entender como esta pessoa funciona. É importante sempre lembrar que cada palavra ou situação pode ter um significado diferente para cada pessoa, em virtude do que esta pessoa viveu (experiência) e sentiu. O modelo mental (baseado em experiências pessoais, pensamentos recorrentes e crenças) influencia diretamente na percepção da realidade, influência nas ações tomadas e gera soluções ou obstáculos internos. Por isso, entender como esta pessoa funciona é essencial para conseguir uma boa comunicação;
- Escutar a qualidade do outro: Em momentos de estresse e ansiedade, as pessoas costumam esquecer suas qualidades. Neste momento, traze-las à tona pode

fortalecer vínculos e estreitar relacionamentos, essenciais para a comunicação assertiva.

2.4 EMPATIA

Empatia significa entender e ter a percepção da dificuldade da pessoa, ou seja, a capacidade de saber como o outro se sente. Segundo GOLEMAN (2012), “a empatia é alimentada pelo autoconhecimento: quanto mais consciente estivermos acerca de nossas próprias emoções, mas facilmente poderemos entender o sentimento alheio”.

Ter empatia significa poder olhar a situação com o olhar do outro, sem prejulgamento, tendo em mente que cada um faz as melhores escolhas baseado em suas experiências e modelo mental.

Uma das maiores descobertas da neurociência foram os neurônios espelhos. Quando você observa alguém fazendo qualquer coisa, incrivelmente seu cérebro fica mais ativo nas áreas responsáveis pela mesma ação, como se fosse um espelho. Esses neurônios espelham movimentos e emoções. Por isso, quando vemos uma emoção de outra pessoa nosso cérebro, para entender a emoção do outro, ensaia ativando a mesma emoção. Isso é a empatia. O excesso de empatia também requer atenção, porque essas pessoas são mais sensíveis e se desgastam emocionalmente convivendo com pessoas mais hostis ou negativas.

Mas é possível treinar ou aprender empatia?

Neurocientistas tinham essa mesma pergunta e fizeram experimentos para testar que situações podem treinar a empatia. Eles descobriram que a empatia é influenciada em parte pela genética. Mas, se você tem dificuldades em sentir empatia, isso pode ser aprendido ou treinado.

Por incrível que pareça, estudar música é uma das maneiras de treinar a empatia. Isso porque cada música transmite um sentimento e para tocá-la é preciso entendê-lo. Entender as notas musicais também treina o reconhecimento de variações sutis do tom de voz das pessoas de acordo com suas emoções.

Neurocientistas descobriram que quem tem o hábito de ler livros de ficção aumenta a empatia e a compreensão com outras pessoas. Isso porque para compreender os personagens e os conflitos das histórias é preciso sentir empatia por eles. Ler histórias com animais para as

crianças também é uma maneira de treinar essa capacidade delas. Além disso, já foram desenvolvidos jogos que melhoram a empatia e estão disponíveis e acessíveis ao público.

Dançar em dupla também trabalha a empatia pelo estímulo da comunicação não verbal, que é necessária para seguir os passos do parceiro. A dança tem esse efeito até mesmo em pessoas com transtornos do espectro autista e esquizofrenia. Meditar também ajuda, além de diminuir preconceitos. Ver outra pessoa sendo tocada ou abraçada ativa os neurônios da empatia, e isso pode ser usado como treino. O contato com a natureza também é capaz de trazer melhoras, pois as cenas naturais ativam áreas associadas à empatia e altruísmo. Isso tudo é possível graças a neuroplasticidade, mudanças nos neurônios causadas por uma nova experiência.

Então, ler livros, meditar, caminhar na natureza, dançar, estudar música e observar as pessoas ao seu redor faz treinar sua empatia. Assim, incluindo essas atividades diferenciadas em suas práticas, educadores podem ensinar mais do que conteúdos lógicos matemáticos, biológicos ou linguísticos para as crianças e adultos. Pode-se treinar a capacidade de ser empático e transformar a sociedade.

2.5 FEEDBACK

Durante a comunicação, para entendermos se a mensagem foi compreendida, é importante checar no ouvinte o retorno, ou seja, a reação a mensagem passada. Para isso, perguntas como “Você tem alguma dúvida?”, “o que você pensa a respeito?”, “Quer fazer alguma pergunta?” são essenciais para garantir se a comunicação transmitida não foi alterada em função dos ruídos no processo.

Podemos também usar perguntas no final de nossa comunicação em forma de resumo para entender o quanto a outra pessoa absorveu nossa informação, como:

- O que deve ser feito?
- Como deve ser feito?
- Quem deve fazer?
- Quando deve fazer?
- Onde deve fazer?

Outra ferramenta importante neste processo é a Janela de Johari. Ela é uma ferramenta conceitual, criada por Joseph Luft e Harrington Ingham em 1955, que tem como objetivo auxiliar no entendimento da comunicação interpessoal e nos relacionamentos com um grupo. Este conceito pode aplicar-se ao estudo a interação e das relações interpessoais em várias situações, nomeadamente, entre indivíduos, grupos ou organizações. O conceito tem um modelo de representação que permite revelar o grau de lucidez nas relações interpessoais, relativamente a um dado ego, classificando os elementos que as dominam, num gráfico de duas entradas (janela): busca de feedback versus auto exposição, subdividido em quatro áreas:

- área livre ou eu aberto ou arena – zona que integra conhecimento do ego e também dos outros;

- área cega ou eu cego – zona de conhecimento apenas detido pelos outros, portanto desconhecido do ego;

- área secreta ou eu secreto – zona de conhecimento pertencente ao ego e que não partilha com os outros;

- área inconsciente ou eu desconhecido – zona que detêm os elementos de uma relação em que nem o ego, nem os outros têm consciência ou conhecimento.

	Conhecido pelo eu	Não conhecido pelo eu
Conhecido pelos outros	EU ABERTO	EU CEGO
Não conhecido pelos outros	EU SECRETO	EU DESCONHECIDO

Figura 2 - Janela de Johari

2.6 ESTADOS BÁSICOS DA COMUNICAÇÃO

Conforme ilustra BERKUN (2008), é possível estruturar a comunicação em um modelo simples para ser aplicado as situações cotidianas, através do qual pode-se decompor onde as coisas estão falhando e com isso resolver os problemas pontuais encontrados, pois pode-se entender melhor o processo de comunicação. Segundo o autor, existem 5 estados básicos em que qualquer ato de comunicação pode estar. Para que a comunicação seja efetiva, todos os estados precisam ser alcançados. São eles:

- 1º Estado – Transmitido: Quando uma informação é passada, seja por e-mail, informativo, ou mensagem de voz;
- 2º Estado – Recebido: Quando alguém checa um e-mail, assina um comprovante de recebimento ou visualiza uma mensagem no WhatsApp. Isto não significa que efetivamente a pessoa tenha lido ou entendido;
- 3º Estado – Compreendido: Interpretar a informação recebida normalmente requer que o destinatário faça perguntas ao emissário, para que dúvidas e esclarecimentos sobre aspectos ambíguos sejam esclarecidos;
- 4º Estado – Aceito: Entender algo não significa que alguém o aceite. Alcançar a anuência do ouvinte é fator chave para a comunicação efetiva;
- 5º Estado: Convertido em ação útil: Após ser aceita a mensagem, esta deve provocar a ação desejada pela comunicação, o que despense tanta energia quanto fazer o receptor aceitar sua mensagem.

Segundo BERKUN (2008), “a boa comunicação se realiza quando há uma sequência natural e satisfatória de intercâmbios entre duas pessoas, para atravessar cada um dos estágios.”

2.7 CIRCULO DOURADO

Para poder alcançar o estado em que a comunicação é aceita e transformada em ações, o estado 4 e 5, é necessário conhecer um pouco sobre a teoria do *Golden Circle*, uma ferramenta criada por Simon Sinek, que coloca o porquê, o como e o que sob análise. Podemos considerá-lo uma “estrutura de comunicação”.



Figura 3 - Golden Circle (SINEK, 2018)

E como fazer a ligação do Círculo dourado com o processo de comunicação? Sabemos que quando nos comunicamos ou realizamos o processo de aprendizagem para adultos (Andragogia), um dos principais desafios é gerar significado para a pessoa que está recebendo a informação. Neste contexto, começar pelo porquê, inspirando pessoas a se apropriarem da informação como sua e colocar em prática é o principal link entre esta ferramenta e o processo de comunicação.

Precisamos entender que para que as ações de um processo de comunicação sejam executadas, tornando nosso processo efetivo, primeiramente é necessário que as pessoas entendam o significado daquela mensagem, de maneira a serem inspiradas que a informação recebida faz sentido e precisa ser multiplicada. Como comenta SINEK (2018): “Conhecer o seu PORQUÊ não é a única forma de ser bem-sucedido, mas a única de manter um sucesso duradouro”.

Após internalizado o porquê, o como e o que são mais fáceis de serem trabalhados e realizados.

3. METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho foi identificar os impulsionadores que geram falha na comunicação assertiva e com isso entender o processo de comunicação e propor ferramentas para reduzir as barreiras existentes.

Para o desenvolvimento deste trabalho usou-se como metodologia observações e entrevistas realizadas pelo Coordenador da equipe de supervisores da empresa fictícia X, coletados através de entrevista e diálogo com este coordenador, bem como pesquisa documental e bibliográfica referente a comunicação e programação neurolinguística.

Como estratégia, solicitou-se para que o coordenador, pelo período de 30 dias observasse seus supervisores em suas comunicações rotineiras junto a equipe, como expectador no processo. Solicitou-se para que o mesmo anotasse a forma como era realizada a comunicação (o processo, se era contextualizado, se havia troca de informação, se o líder abria espaço para perguntas ou dúvidas), se a comunicação era transmitida com começo, meio e fim e gerava combinados, e se após a comunicação, no final era feito um resumo do objetivo e produto esperado.

Após esta etapa, realizou-se uma conversa com o Coordenador, com objetivo de entender as observações realizadas sobre cada supervisor e as percepções gerais do Coordenador, de maneira a poder categorizar e priorizar os gaps comuns a todos os supervisores, para desta forma, poder trabalhar com todos as mesmas ferramentas. É importante salientar, que como premissa deste trabalho, excluiu-se os gaps individuais neste momento, sendo estes dedicados a análise e desenvolvimento do coordenador. Aqui estão sumarizados os gaps coletivos, ou seja, sistêmicos da equipe de supervisores, de modo a podermos focar em tratativas comuns a todas as equipes.

De posse deste material, na sequência, buscou-se com auxílio na literatura, propor ferramentas simples e práticas, que possam ser utilizadas no dia-a-dia para reduzir os gaps encontrados.

Dentre as ferramentas escolhidas, estão a avaliação de sócio estilo, aplicação da ferramenta DISC (*Dominance/Influence/Steadiness/Conscientiousness*) com objetivo de entender os comportamentos dos supervisores, a análise do tipo de percepção sensorial para

cada equipe, workshop de escuta ativa, aplicação do mapa de empatia, workshop sobre a teoria do Círculo dourado, com aplicação da ferramenta de 5W2H.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao observar-se a equipe de 15 supervisores da empresa fictícia X, percebeu-se que as falhas comuns na comunicação ocorrem por problemas relacionados a:

- Falta de clareza na comunicação: percebeu-se que os supervisores “presumiam” que o assunto já era de conhecimento de todos, passando informações genéricas;

- Não ouvir: não era aberto “espaço” para que os funcionários pudessem expor suas opiniões e sentimentos, de forma que não se sentiam “parte integrante” da solução do problema;

- Perda de foco: frequentemente as reuniões acabavam com divagações e perdiam o foco, finalizando o evento sem ter um fechamento dos combinados e pendências que precisavam ser realizadas.

Para propor uma forma de contornarmos este problema, após as buscas de ferramentas na literatura, avaliou-se a estratégia de primeiramente introduzir a auto percepção e conhecimento pela identificação do sócio-estilo predominante de cada supervisor.

Após, propõe-se analisar as formas comuns de comportamento derivado deste sócio-estilo, e quais poderiam estar contribuindo para reduzir a eficácia da comunicação com apoio de consultoria externa, através da aplicação da ferramenta DISC, importante para autoconhecimento e conhecer o outro, entender que determinado comportamento não é pessoal, mas sim por conta do perfil predominante.

Na sequência, propõe-se o conhecimento mais profundo da equipe, através da aplicação do teste de sócio-estilo predominante para os membros de cada equipe dos supervisores.

Além disso, a análise do tipo de percepção sensorial predominante na equipe (conforme modelo do anexo 1), que tem o objetivo de conhecer qual a forma de maior facilidade para aprendizado e/ou captação de uma informação repassada é essencial para que possamos trabalhar a falta de clareza nas transmissões das informações. Por isso, sugeriu-se a aplicação desta ferramenta também para a equipe de cada supervisor, de maneira a entender o tipo de percepção predominante e com isto fechar os combinados de como a comunicação deve ser realizada do momento da aplicação em diante.

Para que o processo seja o mais genuíno possível, dentro da estratégia e ferramentas propostas para melhorar a assertividade na comunicação, propõe-se um workshop de escuta

ativa, que tem por objetivo aproximar a equipe dos supervisores e criar um ambiente de maior confiança para que as trocas de informações, através de feedbacks construtivos seja uma prática comum. Para isso, a ideia estratégica é trabalhar com a equipe em 2 grupos, no formato de Word café, onde com auxílio de flipcharts, onde um grupo trabalhará os itens que são positivos presentes hoje na comunicação interna da equipe e o outro grupo trabalhará itens que precisam ser desenvolvidos ou eliminados na comunicação para termos mais assertividade. A estratégia é que todos possam passar e deixar sua contribuição, trabalhando de forma rotativa em cada um dos temas. No término da dinâmica, para consolidar o trabalho, a ideia é deixar alguns combinados do que se passará a fazer com mais frequência, e do que será deixado de fazer, nomeando pessoas responsáveis por garantir e chamar a atenção da equipe quando não forem cumpridos os combinados.

Para criar o clima de cooperação e empatia, sugere-se a aplicação da dinâmica do mapa de empatia (Anexo 2), com objetivo de exercitar “o se colocar na posição do outro” buscando uma empatia e sinergia cada vez maior, pois o processo de redução das barreiras de comunicação passa necessariamente pelo trabalho colaborativo de todos.

Neste trabalho de melhoria no processo de comunicação, o feedback sobre a informação entendida e aceita para conversão em ação útil é essencial. Por isso, o que se propõe é que seja trabalhado o conceito do Círculo dourado, através de um workshop, onde será trabalhado o vídeo de Simon Sinek disponível no you tube sobre o Círculo Dourado, e após uma prática com alguns assuntos já repassados pelos coordenadores (Exemplo o fechamento do acordo coletivo sobre a sobreposição de horário para passagem de turno) iniciando-se sempre a transmissão da informação do por que, para depois falar o que e como. Desenvolver o hábito de finalizar uma reunião com a equipe fazendo os fechamentos e usando a técnica do 5W2H – O que, quem, quando, como, onde, por que e quanto, para conferir se o processo de comunicação de 5 estados foi cumprido.

Para poder trabalhar o problema do não ouvir, outra técnica importante a ser trabalhada com os supervisores é para todos os assuntos, colocar o problema e perguntar a equipe o que eles pensam sobre aquele assunto e qual seria na opinião deles a melhor estratégia para a solução, direcionando-os com questionamentos de forma com que todos participem. É claro que existirão situações em que opiniões serão divergentes e também situações em que assuntos já vem direcionados e não cabem muito campo para discussão, apenas precisam ser

compartilhados e comunicados. Neste caso, voltar a estratégia do Golden Circle, de forma a iniciar o diálogo com o por que aquela decisão é necessária.

Por fim, para tratar o problema levantado com relação a perda de foco, uma sugestão é trabalhar com a equipe para que em todas as reuniões seja eleito um responsável por chamar a atenção do time quando o processo de ampliação do tema e divagação inicia para que possa ser retornado ao tema principal, sempre tomando nota para que se propicie novos momentos para discussão dos outros temas.

Durante a realização deste trabalho, percebeu-se que cada vez mais, no mundo de desenvolvimento tecnológico, estamos nos afastando da essência das pessoas – estamos nos comportando mais como máquinas do que como seres humanos, nos robotizando a atividades e não dando enfoque as pessoas.

Neste contexto, voltar a essência do ser humano, enfatizando os itens que apenas o homem é capaz de fazer – criatividade, inovação, trabalho em equipe – é essencial para nos diferenciarmos e não concorrermos com as máquinas nos processos cada vez mais automatizados. É importante salientar sempre que a inteligência humana é tudo aquilo que a máquina não consegue fazer.

Para isso, precisamos prestar atenção no tempo que dedicamos as pessoas, em como contribuimos e facilitamos a vida de cada um sobre a nossa gestão. Aprendemos com este trabalho que o que precisamos para uma comunicação mais efetiva e assertiva são coisas simples, que infelizmente pela correria do dia-a-dia acabamos simplesmente omitindo: oferecer as pessoas oportunidades de se expressar, de poder contribuir com sua rica experiência de vida de como podemos melhorar continuamente. Aprendemos que o processo de feedback é muito mais simples do que imaginamos: ele se baseia em gratidão e reconhecimento, e pelo sincero desejo de melhorar, pontuando as ações e não as pessoas, de maneira a promover a melhoria genuína.

Precisamos sempre lembrar que o processo de comunicação para ser assertivo, depende do que o outro entendeu, por isso, é um processo constante de troca e retroalimentação de informações. E como pudemos perceber, o problema principal de assertividade no caso da equipe analisada está justamente no presumir que todos entendem do assunto e em não abrir espaço para perguntas, aprendizados e combinados. Aprendemos que com certeza, quem não gosta de conversar e ouvir as outras pessoas, dificilmente terá uma comunicação assertiva.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi investigar os principais impulsionadores que geram falhas na assertividade na comunicação interna das equipes de supervisão da empresa fictícia X e propor ferramentas para serem utilizadas para minimizar estas falhas.

Durante este trabalho, estudou-se o processo de comunicação, suas interferências, bem como os impulsionadores da falha de comunicação, analisando –se especificamente os impulsionadores relacionados as equipes de supervisão da empresa X.

Após análise da literatura, propôs –se uma estratégia a ser aplicada através de dinâmicas para reduzir as barreiras para uma comunicação assertiva.

Conclui-se que o trabalho conseguiu atingir seu objetivo e que, se corretamente utilizado pela equipe de supervisores da empresa fictícia X, poderá melhorar muito o desempenho e resultado relacionados à comunicação, minimizando as perdas e maximizando resultados.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Para continuidade deste trabalho, propõe-se que seja acompanhado a aplicação das dinâmicas e posteriormente uma avaliação da melhoria da comunicação.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERKUN, S. **A arte do gerenciamento de projeto**. Bookman, 2008.

BORBA, D.L et al. **Neurociência aplicada a comunicação de líderes: análise de mercado e proposta de curso**. Dissertação (Dissertação MBA em gestão estratégica de empresas). FGV. Curitiba, 2013.

CHIAVONE, R.S. **Assertividade como cultura organizacional, um estudo na empresa MAX CLEAN**. Dissertação (Dissertação MBA em desenvolvimento humano de gestores) – FGV. Curitiba, 2018.

Como se comunicar com eficiência- Disponível em: <https://pt.wikihow.com/Se-Comunicar-Com-Efici%C3%A4ncia>. Acesso em 02/03/2019.

Como ter ótimos relacionamentos – Disponível em <https://www.golfinho.com.br/artigo/como-ter-otimos-relacionamentos.htm>. Acesso em 31/03/2019.

COSTA, M.T.R. E CAMPOS, A. **A arte da comunicação através da PNL: como se destacar no ambiente empresarial**. São Paulo, Leader, 2016.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Brasil, Objetiva, 1996.

Golden Circle: como usar esta ferramenta? - Disponível em : <https://medium.com/@karindk/ferramenta-1-golden-circle-14e7dccd8d89>. Acesso em : 31/03/2019.

Mapa de empatia – Disponível em: <http://porvir.org/neurociencia-empatia-sala-de-aula-sociedade>. Acesso em 20/04/2019.

O'CONNOR, J. **Manual de programação neurolinguística: PNL: um guia prático para alcançar os resultados que você quer**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2013.

PASSADORI, R. **Quem não comunica não lidera**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 197 p.

RANDY, D.S. **O Líder Coach**. 1. Ed. QualityMark, 2005. 176 p.

SINEK, S. **Comece pelo Porquê: Como grandes líderes inspiram pessoa e equipes a agir**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 248 p.

8. ANEXOS

8.1 ANEXO 1 – ANÁLISE DE PERCEPÇÃO SENSORIAL PREDOMINANTE

Vamos para parte prática? Pegue um lápis e papel. Responda **SIM** ou **NÃO** para as perguntas das séries A, B e C abaixo:

SÉRIE A

1. Escrevo listas daquilo que tenho de fazer?
2. Realizo coisas desde que as instruções escritas sejam bem detalhadas?
3. Gosto de fazer palavras cruzadas?
4. Gosto de exposições e museus?
5. Localizo-me com facilidade em uma cidade nova se tiver um mapa?
6. Todos os meses assisto a vários filmes?
7. Não tenho boa impressão de alguém se estiver mal vestido?
8. Gosto de observar as pessoas?
9. Acho que flores realmente embelezam a casa e o escritório?
10. Mando consertar os arranhões do meu carro o mais rápido possível?

SÉRIE B

1. Gosto de longas conversas?
2. Gosto de programas de entrevistas, no rádio e na TV?
3. Sou bom ouvinte?
4. Prefiro os noticiários de rádio e TV do que jornais e revistas?
5. Sinto-me mal quando meu carro faz algum barulho diferente?
6. Quando ouço música presto muita atenção à letra?
7. Posso dizer muito sobre alguém somente pelo seu tom de voz?
8. Prefiro fazer uma palestra a escrever sobre um assunto?
9. As pessoas dizem que, às vezes, falo demais?
10. Costumo conversar comigo mesmo ou com meu cão ou gato?

SÉRIE C

1. Quando ouço música, não consigo deixar de mexer as mãos e os pés?
2. Gosto muito de estar ao ar livre?

3. Tenho boa coordenação motora?
4. Tenho tendência a ganhar peso?
5. Gosto de criar animais de estimação?
6. Toco as pessoas quando converso?
7. Gosto mais de praticar esportes do que assistir a eles?
8. Adoro banho, piscina, sauna?
9. Gosto de levantar-me e espreguiçar-me com frequência?
10. Posso dizer muito sobre uma pessoa através de seu aperto de mão?

AValiação:

Marque **um ponto** para cada resposta **SIM** e veja quantos pontos você fez em cada **SÉRIE**.

Se conseguir mais pontos na série:

- **A** – Você é **VISUAL**
- **B** – Você é **AUDITIVO**
- **C** – Você é **CINESTÉSICO**

Observe também se existe uma grande diferença entre eles. Quanto mais próxima ela estiver, melhor, pois o ideal é termos os três canais desenvolvidos. O canal onde obteve o menor número de pontos é aquele que você precisa desenvolver. Agora veja as características de cada canal.

Conclusão dos Canais

A pessoa com predominância do canal visual é ligada na **beleza e estética**, em **formas e detalhes**. Ela fala muito rapidamente porque as imagens se sucedem em sua mente como um filme. Entre o prático e o bonito, a pessoa visual sempre escolherá o bonito. É uma pessoa obcecada por arrumação e ordem.

A pessoa com predominância auditiva, não dá grande valor às aparências, mas sim ao bom papo, bom senso e inteligência. São equilibradas e estão sempre prontas a discutir os problemas, pois acreditam na lógica dos argumentos.

Apreciam músicas com letras bem elaboradas, que passam uma mensagem consistente. Para ter certeza de alguma coisa, o auditivo precisa ouvir, do contrário, não acreditará.

A pessoa com predominância do canal cenestésico prefere conforto à beleza e busca sempre o bem-estar, o prazer e o aconchego. Este tipo de pessoa precisa ser abraçada, tocada, beijada para que se sintam amadas. Ela prefere nadar, pisar na areia, estar junto da natureza.

8.2 ANEXO 2 – MAPA DE EMPATIA

Mapa de Empatia

Desenhado para:

Desenhado por:

Data:

Versão:

<p>1 Com quem estamos sendo EMPÁTICOS?</p> <p>Quem é a pessoa que queremos conhecer? Em que situação ela está? Qual é o papel dela nessa situação?</p>	<p>OBJETIVO</p>	<p>2 O que ela precisa fazer?</p> <p>O que ela precisa fazer de diferente? Quais tarefas ela quer ou precisa fazer? Qual decisão ela precisa tomar? Como sabemos se ela foi bem sucedida?</p>				
<p>5 O que ele ESCUTA?</p> <p>O que ele escuta outros dizerem? O que ele escuta de amigos? O que ele escuta de colegas? O que ele escuta de segunda mão?</p>	<p>7 O que ela PENSA e SENTE?</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>DORES</p> <p>Quais são os seus medos, frustrações e ansiedades?</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>DESEJOS</p> <p>Quais são suas vontades, necessidades, esperanças e sonhos?</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"> <p>Quais outros pensamentos e sentimentos motivam o seu comportamento?</p> </td> </tr> </table>	<p>DORES</p> <p>Quais são os seus medos, frustrações e ansiedades?</p>	<p>DESEJOS</p> <p>Quais são suas vontades, necessidades, esperanças e sonhos?</p>	<p>Quais outros pensamentos e sentimentos motivam o seu comportamento?</p>		<p>3 O que ele VÊ?</p> <p>O que ele vê no seu meio profissional? O que ele vê no seu ambiente? O que ele vê os outros falando e fazendo? O que ele está lendo e assistindo?</p>
<p>DORES</p> <p>Quais são os seus medos, frustrações e ansiedades?</p>	<p>DESEJOS</p> <p>Quais são suas vontades, necessidades, esperanças e sonhos?</p>					
<p>Quais outros pensamentos e sentimentos motivam o seu comportamento?</p>						
	<p>5 O que ele FAZ?</p> <p>O que ele faz hoje em dia? Qual comportamento dele já observamos? O que imaginamos ele fazendo?</p>	<p>4 O que ele FALA?</p> <p>O que já escutamos ele falando? O que imaginamos ele falando?</p>				