



**DANILO PIROLLA MIQUELIN**

**O EQUILÍBRIO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E VERBAL EM UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL DE AUTOPEÇAS – PROPOSTA DE EQUILÍBRIO ENTRE A FORMALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E COMUNICAÇÃO VERBAL ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE.**

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

Prof. Edmarson Bacelar Mota

**COORDENADOR ACADÊMICO**

Gianfranco Muncinelli

**PROF. ORIENTADOR**

**Curitiba – PR**

**2014**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**O EQUILÍBRIO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E VERBAL EM UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL DE AUTOPEÇAS –PROPOSTA DE EQUILÍBRIO ENTRE A FORMALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E COMUNICAÇÃO VERBAL ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE.**

Elaborado por Danilo Pirolla Miquelin 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, 01 de novembro de 2014.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Danilo Pirolla Miquelint, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG2 – Curitiba, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/08/2012 a 12/09/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado O EQUILÍBRIO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E VERBAL EM UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL DE AUTOPEÇAS – PROPOSTA DE EQUILÍBRIO ENTRE A FORMALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E COMUNICAÇÃO VERBAL ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE.

Curitiba, 01 de novembro de 2014.

---

Danilo Pirolla Miquelin

## Resumo

Neste universo corporativo competitivo, não basta ter uma equipe altamente motivada e formada por grandes talentos, se a mesma não for bem informada e se não ocorrer comunicação adequada a fim de alcançar os objetivos propostos pela organização. O mercado de trabalho compreende que uma comunicação eficaz e eficiente pode levar uma organização a obter conhecimentos e informações que poderão levá-la a atingir uma vantagem competitiva impossível de ser replicada por seus concorrentes, pois uma boa comunicação está embutida na cultura organizacional, a qual envolve valores e crenças da própria organização. O presente trabalho tem como objetivo geral equilibrar a comunicação digital e verbal em uma indústria de autopeças e como objetivos específicos fazer uma análise dos meios de comunicação mais utilizados pelos colaboradores de uma indústria multinacional de autopeças localizada em Curitiba Paraná. Contextualizar e definir Comunicação Verbal, Comunicação Digital, descreve e caracteriza formas de Comunicação decorrentes das gerações e os impactos que causam no desempenho da equipe. Apontar os fatores que causam o desequilíbrio dos meios de comunicação tanto verbal quanto digital nesta indústria e mencionar como as ferramentas de Coaching podem ser utilizadas para equilibrar as formas de comunicação e o momento certo do meio ser utilizado a fim de garantir melhor produtividade através de uma comunicação assertiva na equipe. O instrumento para análise foi um questionário utilizado para traçar os meios mais utilizados para comunicação dentro da organização com a finalidade de apontar as situações que influenciam na escolha da utilização dos meios. Como resultado, a escolha utilizada para a comunicação é proposta pela segurança de que a informação chegará a outra pessoa de forma mais correta bem como a facilidade de acesso ao meio de comunicação, para um melhor desempenho e um equilíbrio entre as comunicações digital e verbal adequadas a necessidade de uma comunicação mais assertiva, foi sugerido a aplicação das técnicas do Coaching para influenciar na mudança do comportamento organizacional.

**Palavras Chave:** Comunicação Verbal, Comunicação Digital, Gerações, Coaching.

## Abstract

In the competitive corporate world, it is not enough to have a highly motivated and shaped by great talents, if it is not well informed and appropriate communication does not occur in order to achieve the objectives proposed by the organization. The labor market understands that effective and efficient communication can lead an organization to gain knowledge and information that could lead her to achieve an competitiveness advantage impossible to be replicated by your, due to a good communication is embedded in the organizational culture, which involves values and beliefs of the organization itself. This work has as main objective to balance the digital and verbal communication in an auto parts industry and specific objectives to analyze the media most used by employees of a multinational auto parts industry located in Curitiba Parana. Contextualize and

defines Verbal Communication, Digital Communication, describes and characterizes Communication forms resulting from generations and the impact they have on team performance. Point out the factors that cause the imbalance of the media both verbally and digital in this industry and mention how the coaching tools can be used to balance the forms of communication and the right time the medium is used to ensure better productivity through assertive communication in the team.

A questionnaire was used as an instrument of analysis to plot the most used media of communication within the organization in order to point out the situations that influence the choice of using media. As a result, the choice used to ensure safety communication among people was proposed as well as ease access to means of communication, for better performance and balance digital and verbal communications appropriate the need for a more assertive communication, it was suggested the application of the Coaching techniques for influencing the change in organizational behavior.

**Key Words:** Verbal Communication, Digital Communication, Generations, Coaching.

## Agradecimentos

Agradeço a Deus, aos meus pais, a minha esposa Élia, minha filha Giovanna e a todos os colegas e professores do DHG 1/12 por todo o desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos ao longo dos dois últimos anos e em especial aos colegas Carlos Cunha, Natalia Alcantara Rico, Mathisa Martinek Stachuk e Luciana Schmitt pela contribuição na realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	8
REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
METODOLOGIA .....	16
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	17
ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	21
RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	22
CONCLUSÕES .....	26
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	27
APÊNDICES .....	28

## INTRODUÇÃO

Com a velocidade das informações e a constante atualização que o profissional precisa manter, é quase impossível não se integrar na era digital. Enviar e-mails, participar de comunidades virtuais, utilizar programas de mensagens instantâneas, receber ou mandar mensagens SMS, ou seja, criar cadeias de relacionamento digital dentro das organizações faz parte de uma nova maneira de se relacionar, seja pessoalmente, seja profissionalmente. O resultado mais visível é que acabam mantendo muitos relacionamentos virtuais e perdem o contato mais direto e pessoal com os colegas de trabalho.

No atual cenário organizacional a realidade digital é inerente ao próprio funcionamento de uma empresa. Não importa o tamanho e seu campo de atuação, o uso de computadores é indispensável. Sistemas integrados de gestão, páginas e portais corporativos na web e intranets são hoje meios de operação, conexão e expressões usuais de uma organização com seus diferentes públicos. Hoje a relação organização/tecnologias digitais/comunicação tem como um dos pontos mais sensíveis a adequação de ritmos: a rapidez da inovação digital e as diferenças que sua absorção e implementação por parte da organização e dos públicos. Tal adequação exige das organizações e dos profissionais de comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planejamento e na gestão dos processos (CORRÊA, 2009).

A interação entre as pessoas e as empresas é fundamental para estabelecer um bom relacionamento interno e para evitar possíveis conflitos entre as diferenças de objetivos dentro da organização. O presente trabalho tem como objetivo geral equilibrar a comunicação digital e verbal em uma indústria multinacional de autopeças e como objetivos específicos analisar os meios de comunicação mais utilizados na empresa, definir comunicação verbal e digital, caracterizar as formas de comunicação decorrentes das gerações e seus impactos, apontar os fatores que causam o desequilíbrio e mencionar como as ferramentas do Coaching podem ser utilizadas para equilibrar as formas de comunicação e o momento certo do meio ser utilizado para uma comunicação assertiva.



## REFERENCIAL TEÓRICO

### 1. CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO VERBAL E COMUNICAÇÃO DIGITAL

Em um mundo tão interligado onde o que se ouve constantemente são jargões como “O mundo está globalizado”, “Hoje não existem mais fronteiras”, “A maior riqueza do homem, hoje, é a informação” e tantos outros, a comunicação que, sempre teve papel fundamental nas organizações, se coloca como cada vez mais um diferencial em seu uso para o sucesso ou insucesso das mesmas. A tecnologia evolui a passos largos e, a cada dia, nos apresenta novas maneiras de emitirem sentimentos, informações, mensagens, de nos comunicarmos. As opções de uso estão à frente e se misturam nos usos formais e informais.

Desenvolvidos inicialmente para um uso mais relacionado ao lazer, os novos meios de comunicação estão tão presentes diariamente, que até mesmo as organizações se viram obrigadas a incorporar diversas ferramentas dessa era digital para, de certa forma, se enquadrarem nessa nova maneira de se relacionar e atenderem às expectativas do público com um perfil moderno. Devido à natural e imediata aceitação, a adoção desses mecanismos tem se revertido em impactos positivos para as organizações que investem nesses novos dispositivos de comunicação. Voltando aos princípios iniciais da comunicação dentro da organização, BARTOLI diz que

uma organização que quer ter uma boa comunicação, deve atender algumas características, como: estar aberta à comunicação com o ambiente externo através da recepção e emissão de mensagens interativas; regular e equilibrar a comunicação formal e a comunicação informal; ser explicitamente determinada para dar um fio condutor à comunicação formal; ser evolutiva, ou seja, não ser rotineira nem excessivamente formalizada.

Essas características já demonstram o desafio de lidar com linguagens formais e informais dentro de uma organização, não repelindo nenhuma delas, mas, sabendo balancear a utilização das duas, pois ambas possuem seu peso e impacto na comunicação. Para uma comunicação estar organizada, algumas características devem ser respeitadas, OLIVEIRA diz que

ser definida: estar dependente de um plano geral e objetivos específicos; ser multidirecional: estabelecer-se de cima para baixo, de baixo para cima, transversalmente, interna e externamente; ser instrumental: é acompanhada de indicadores, dispositivos e instrumentos de comunicação, selecionados de acordo

com os objetivos; ser flexível: para poder integrar a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam favoráveis; ser adaptadas e integrar sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada área organizacional.

Focando mais na análise com relação à Comunicação Verbal e Digital, vale a pena registrar que a Comunicação Digital faz parte de uma Comunicação Verbal, e que está em constante mutação e evolução, como citado anteriormente. A velocidade de inovações é enorme e a aplicabilidade acompanha tal abrangência. Há vários tipos de Comunicação Verbal.

Comunicação Verbal Oral: é a mais comum e se refere à emissão de palavras e sons que é utilizados para comunicar; Comunicação Verbal Escrita: é o registro de observações, pensamentos, interrogações, informações e sentimentos. E é nesse eixo onde encontra-se a grande base da comunicação digital.

A Comunicação Verbal é toda comunicação que utiliza palavras ou signos dentro dela.

O que diferencia a Comunicação Verbal da Comunicação Digital é justamente o contato físico e pessoal, pois na Comunicação Verbal mais completa, os sinais de informação vêm, não apenas de palavras, mas também da linguagem corporal, postura, entonação. Essas características não são encontradas na maioria das ferramentas de Comunicação Digital.

Mas o que é Comunicação Digital? A definição está mudando a cada dia - assim como as próprias ferramentas da Comunicação Digital, isso porque não se pode visualizar um limite de até onde esse novo meio de comunicação poderá chegar. É uma nova forma de se comunicar on-line, um novo uso da tão conhecida Comunicação Social; a utilização de computadores, celulares, *smartphones* e *tablets* ligados às novas tecnologias, como a internet, possibilitando a disseminação da informação pelos quatro cantos do mundo movendo-se apenas os dedos das mãos. Essa acessibilidade está ao alcance de qualquer pessoa. Pesquisas por todo o mundo apontam que estão dependentes da comodidade cibernética.

O modo de utilizar estas ferramentas e as consequências desse uso são variáveis. Apesar de ser comum sua utilização para o lazer, como acontecem com as redes sociais. Comunicadores instantâneos, pelos quais pessoas se comunicam em tempo real com

parceiros, amigos ou parentes, a cada dia que passa, estas novas tendências são cada vez mais fundamentais para os negócios empresariais. Devido a facilidade que esse meio proporciona, a Comunicação Digital acabou tornando-se essencial para o progresso dessas empresas, algumas vezes gerando maior lucro e produtividade.

A Comunicação Digital contribui para acelerar a mão de obra e também para aproximar as pessoas da chamada aldeia global. Muitos temem que ela substitua de vez o comportamento humano, porém, para não se tornarem escravos da tecnologia, é necessário utilizá-la de forma consciente.

## 2. A INFLUÊNCIA DE CARACTERÍSTICAS GERACIONAIS NA COMUNICAÇÃO

De tempos em tempos ocorre o movimento natural da chegada e inserção de novas gerações no contexto temporal das sociedades. Até a década de 80 esse período era de 25 anos, mas com a acelerada evolução das tecnologias e com as alterações na maneira de se relacionar dos seres humanos esse período foi reduzido a 10 anos, ou seja: a cada 10 anos temos jovens pertencentes a uma nova e diferente geração que amadurecem e estão prontos a assumirem posições no mercado de trabalho. Bem como a tecnologia e as formas atuais de comunicação, os membros dessas novas gerações têm papéis e funções muito importantes na configuração das empresas e inevitavelmente têm influência na formatação dessa configuração.

Inseridos no mercado de trabalho e que já têm papel fundamental na transformação e readaptação das empresas, está o grupo de profissionais que forma a intitulada “Geração Y”. São os jovens nascidos no fim da década de 80 e início de 90, são tema de estudos de diversas áreas de conhecimento, com o objetivo de melhor compreender suas relações dentro do contexto corporativo e com indivíduos de outros períodos geracionais. Trazem consigo as implicações do contexto de época em que nasceram, portanto são de grande impacto em qualquer contexto em que estão inseridos.

Tendo claro que as principais características desta geração é a inquietude, a proatividade e a extrema demanda de estímulos para manterem-se motivados, diversos autores descrevem as atitudes da Geração Y como sendo baseadas pela rapidez de raciocínio, a integração e troca de informações, e “o trabalho colaborativo, definido como a distribuição de

tarefas entre o grupo de profissionais, tem como principal objetivo otimizar a solução de problemas, criar inovações, transferir experiências ou minimizar custos” (OLIVEIRA, SIDNEI 2011).

A implicação dessas características na comunicação organizacional é bastante grande, pois é epistemologicamente diferente das características das gerações anteriores, os “Boomers” e os “Baby Boomers”. O jovem Y demandará rapidez de respostas, comunicar-se-á por meio de e-mails ou mensagens por celular, aceitará a realização de várias atividades ao mesmo tempo e terá a inquietude de alguém que tem muita informação. Os pertencentes às gerações anteriores têm, de forma geral, por prática o contato pessoal, podem ter dificuldade em inserir a tecnologia no dia-a-dia e priorizam a comunicação verbal, pelo simples fato de que as ferramentas tecnológicas não faziam parte de sua geração. Ambos deverão adaptar-se, na medida do possível, para viabilizar uma comunicação eficaz, pois hoje já não há a possibilidade de uma empresa, seja do porte que for, não estar envolvida pelo contexto de nossa época, que os jovens anunciam (OLIVEIRA, SIDNEI.2011).

Deve ser salientado, mais uma vez, o fato da mudança geracional acontecer naturalmente e que, portanto, a adaptação às novas formas de comunicação são imprescindíveis para a manutenção de um ambiente saudável, porém na prática diária muitos são os que resistem às novas ferramentas.

Existe a possibilidade da comunicação digital ser usada de forma a prejudicar a relação no ambiente profissional, se usada em excesso. Ao invés de fazer um telefonema, enviar uma mensagem de texto, ao invés de ir à sala ou ao andar, enviar um e-mail, são fatos corriqueiros que, quando não bem gerenciados podem vir a prejudicar a comunicação, atrasar processos e tornar impessoais as trocas entre colegas. Cabe ao gestor verificar em qual momento o fato pode ser categorizado como excessivo e aplicar medidas cabíveis.

A maneira de agir das gerações anteriores à Y, que está sofrendo alterações, também pode tornar-se prejudicial caso não se adapte, já que a interação pessoal não é possível em todos os momentos nos dias de hoje e pode vir a atrasar e burocratizar processos, por exemplo: caso haja resistência por parte de um gestor na comunicação por meio de e-mails, a mesma demorará mais do que o necessário.

Faz-se importante o equilíbrio entre as formas de comunicação entre as gerações para que, assim, ambas possam fundir-se e tornar-se uma terceira forma, da união das duas anteriores. Esse é um movimento que já acontece e facilmente pode ser observado, o e-mail é

a ferramenta de troca institucional mais corriqueira, rápida e eficaz, sendo também uma maneira de documentar conversas para que fiquem registradas formalmente.

Um cenário também muito atual é a globalização e diz respeito à nova formatação do relacionamento entre as pessoas. Com o advento da internet a comunicação está gritantemente mais fácil, falar com uma pessoa em outro país é um ato instantâneo que pode ser constante. As empresas multinacionais ganham muito com isso, pois podem manter-se interligados com todas suas unidades em tempo real e integral. O uso de idiomas estrangeiros é facilitado pelas ferramentas de busca e auto corretores dos *smartphones*, fazendo com que a compreensão não seja obrigatoriamente fluente (OLIVEIRA, SIDNEI. 2011)

O conflito geracional, portanto, tem um impacto importante na comunicação dentro de qualquer empresa e deve ser tratado como fator de grande importância. O impacto da interação entre pessoas de diferentes gerações deve ser suavizado a ponto de ser encarado como fato corriqueiro e inevitável.

### 3. POSSÍVEIS IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO NO DESEMPENHO DA EQUIPE

#### 3.1 Processos mais longos e onerosos

Um dos principais problemas no excesso da comunicação digital é o retardo dos processos e a onerosidade. Segundo Prochnow (2009 apud. Pilatti, 2009) uma informação que poderia ser disponibilizada em alguns minutos, pode levar semanas e, ao recebe-la pode ser desnecessária. Um fato interessante é que se gasta muito mais tempo redigindo e revisando um e-mail do que uma simples ligação, no entanto percebeu-se que esse processo esta enraizado nas gerações Y e Z como forma natural de comunicação, muitas vezes pouco percebida como um problema. A onerosidade é uma consequência da falta de informação e esta tanto ligada ao tempo gasto pelo processo de criação da mensagem como a espera da resposta. Também são onerosos tempos perdidos na falta de decisão sobre o que deve ser realizado, a falta da resposta pode gerar a tomada de decisões errôneas ou até mesma a não tomada da decisão.

### **3.2 Ruído na comunicação**

Sabe-se que em um processo de comunicação os gestos, postura corporal, expressão facial e entonação de voz fazem parte da mensagem. Baseado nesta afirmação, em uma mensagem de texto, a comunicação se realiza de maneira incompleta, deixando muitas margens a interpretações. Uma má interpretação pode gerar uma resposta errada, gerando um ruído desnecessário ao processo da comunicação. Já na comunicação somente verbal, estabelece-se uma sintonia maior entre o emissor e o receptor ajudando a reduzir ruídos, contudo ainda assim, necessitando um esforço maior das partes para compreender a mensagem de modo pleno.

### **3.3 Falta de intimidade com os clientes**

A empresa estudada possui um déficit de intimidade com o cliente, este pode ser, ao menos parte explicado pela meio de comunicação preferível dos colaboradores. Uma das primeiras formas de melhorar a intimidade com o cliente é melhorando a comunicação com o mesmo. Se o processo é demorado e possui ruídos, a empresa está condenada a não atingir seus objetivos e passar por grandes dificuldades.

### **3.4 Baixa antecipação**

A baixa antecipação está muito ligada à falta de intimidade com o cliente. Não saber o que os anseios do cliente gera uma baixíssima antecipação para a empresa, proporcionando uma tomada de decisão tardia ou até mesmo errada. A antecipação também pode ocorrer entre os departamentos internos da empresa, caso um departamento não saiba o que o outro irá fazer, ambos podem realizar a mesma atividade ou deixar de realizar uma atividade importante. Também é prejudicial entre o gestor e o colaborador entrando em um ciclo vicioso de que todas as atividades são urgentes e o colaborador não tem o tempo suficiente de realizar o que agrega mais valor ou é mais importante.

### **3.5 Ética nas organizações**

Um motivo que pode explicar o excesso da comunicação digital é a falta de ética entre as empresas ou dentro de uma organização. Nos processos de comunicação verbal, existe a

falta de formalização do que foi decidido e, caso existe a falta da conduta da ética entre uma das partes, podemos ter um conflito de onde o maior elo sempre está certo e quem paga é o elo mais fraco. Pode-se também ocorrer um esquecimento do que foi comunicado e as decisões ficam perdidas.

## METODOLOGIA

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (UNIVERSIDADE DO MINHO, 2008). O método utilizado neste artigo foi a pesquisa exploratória e a pesquisa descritiva. De acordo com Santos apud Gil (2008), o objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, é possível conhecer mais sobre aquele assunto e estar apto a construir hipóteses. Segundo o mesmo autor, as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

Foi elaborada uma pesquisa qualitativa e quantitativa sobre alguns estudos de casos em um site especializado em personalizar pesquisas online de livre conteúdo de acordo com o questionário do autor. O link da pesquisa foi enviado por correio eletrônico e de livre participação aos participantes.

Participaram da pesquisa, 32 pessoas entre técnicos, engenheiros, supervisores, gerentes, terceiros e estagiários e toda a população de engenharia da empresa selecionada.

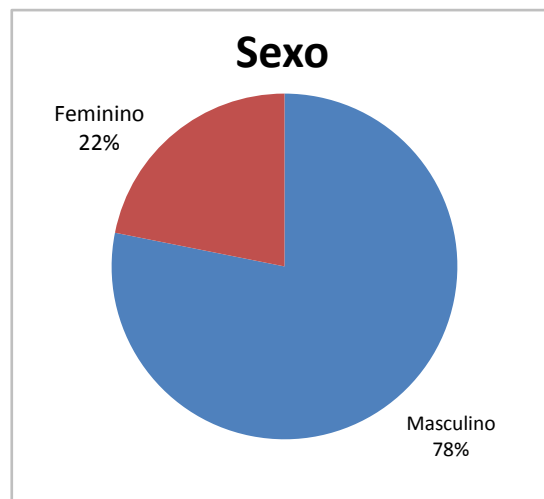
Quanto ao questionário submetido, foram elaborados dez questões de múltipla escolha com todas as perguntas abertas. A pesquisa foi dividida em três partes: conhecimento do público, situações problemas e preferência na comunicação. Quanto ao conhecimento do público: as quatro primeiras questões foram dirigidas a idade, sexo, posição na organização e nível do idioma inglês. Quanto a situação-problema: quatro questões (5<sup>o</sup> à 8<sup>o</sup>) foram propostos pequenos problemas e solicitado ao participante qual seria sua atitude para resolvê-los. As perguntas não possibilitavam combinação de respostas com mais de um tipo de comunicação. Quanto a preferência da comunicação: as duas últimas questões referem-se ao tipo de comunicação que o participante se sente mais confortável em utilizar e o por quê dessa escolha.

Dentre os meios de comunicação digital e verbal questionados, foram adicionados meios de comunicação novos como a mensagem de texto tipo SMS – do inglês “*Short Message Service*” ou whats app. Para a comunicação verbal, entende-se também como a comunicação *in loco* onde o participante se comunica pessoalmente com outra pessoa.



## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

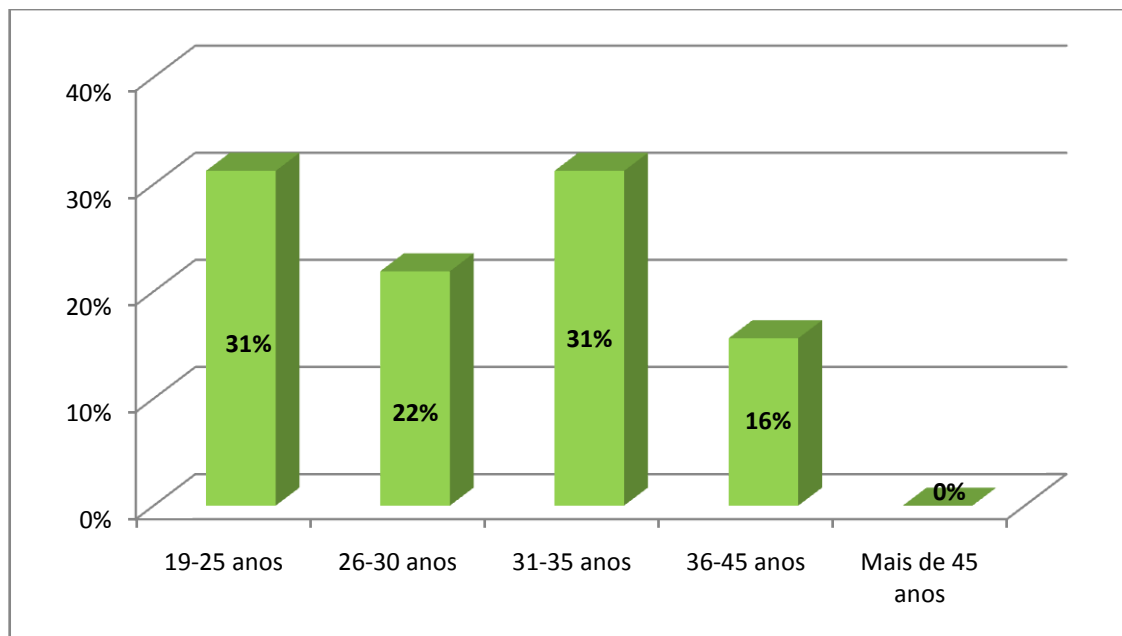
Quanto ao Perfil pessoal os gráficos a seguir descrevem o perfil dos participantes da pesquisa. O Gráfico 1 demonstra que a maioria dos participantes são do sexo masculino (78%)



**Gráfico 1 - quanto ao sexo dos participantes**

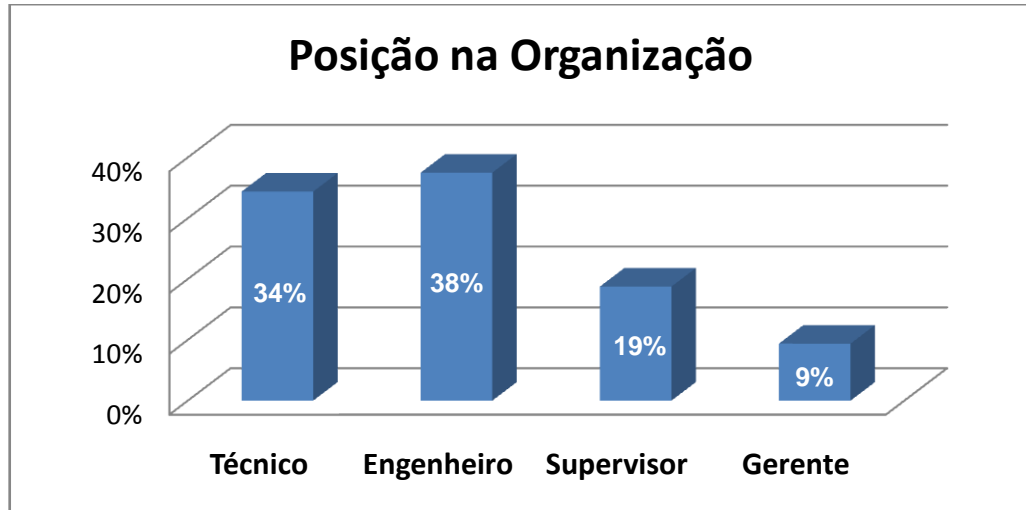
A seguir, observa-se a faixa etária dos participantes. Consta-se que a maioria dos participantes são jovens (82%) pertencentes a geração Y.

pertencentes a geração Y.



**Gráfico 2 - Faixa etária**

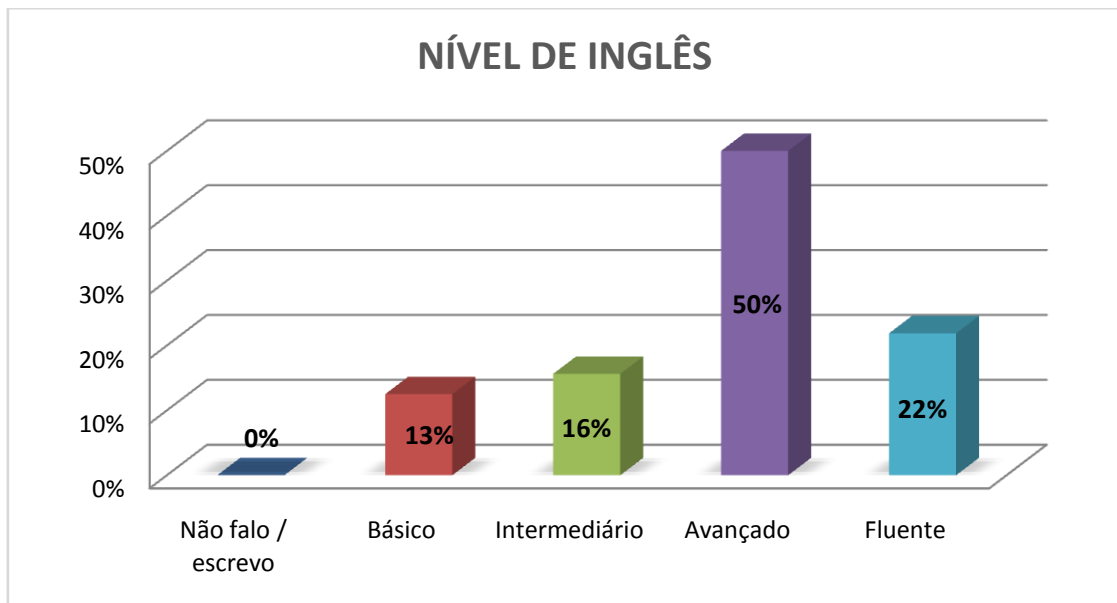
Quanto a posição na organização, o gráfico abaixo demonstra que a grande parte dos participantes não possuem cargos de gestão e possuem uma formação entre engenharia ou são técnicos (72%).



**Gráfico 3 - posição na organização**

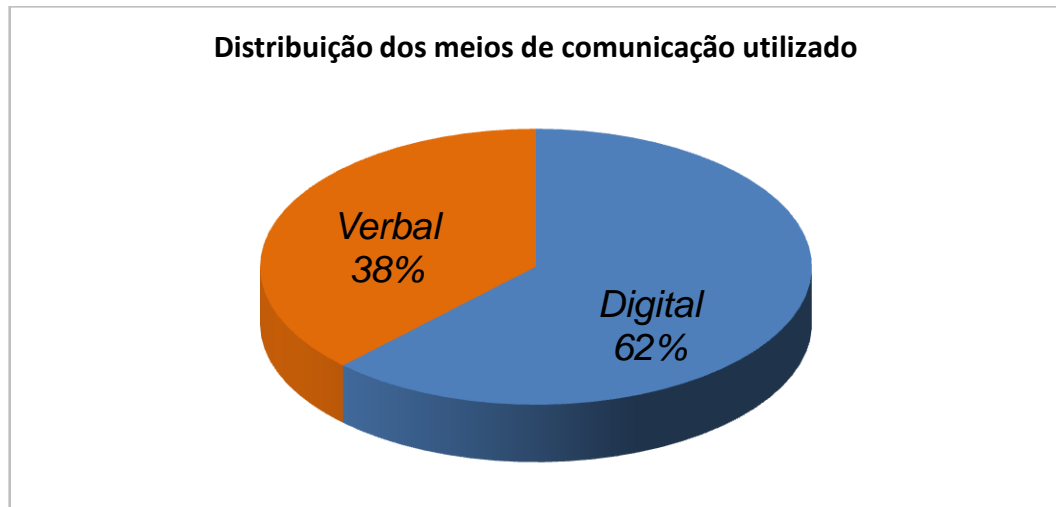
Quanto à segunda língua, nota-se que grande parte dos participantes possui um nível avançado no idioma inglês.

inglês.



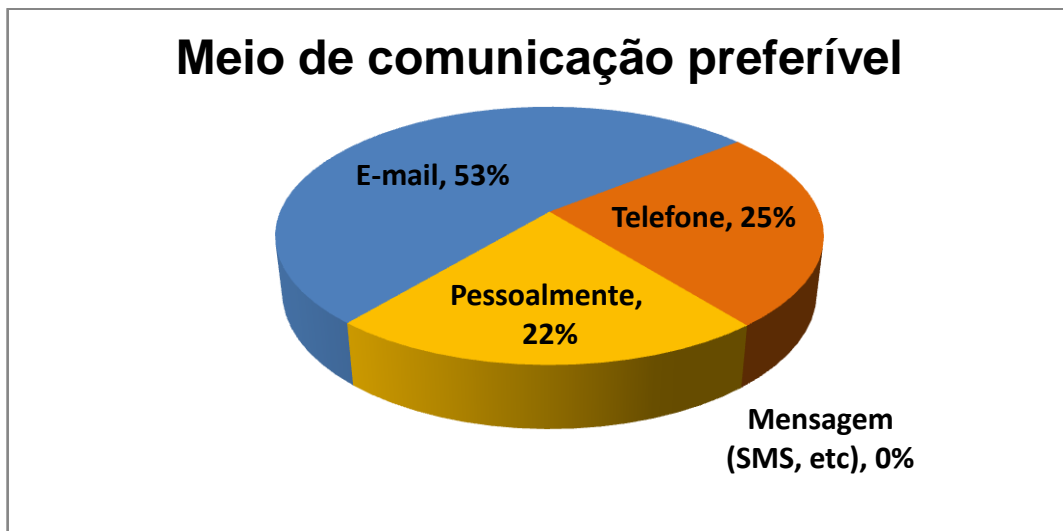
**Gráfico 4 - Nível de inglês**

Quando ao resultado da situação problema proposta no gráfico abaixo, observa-se que os participantes preferem a comunicação digital à verbal (62%).



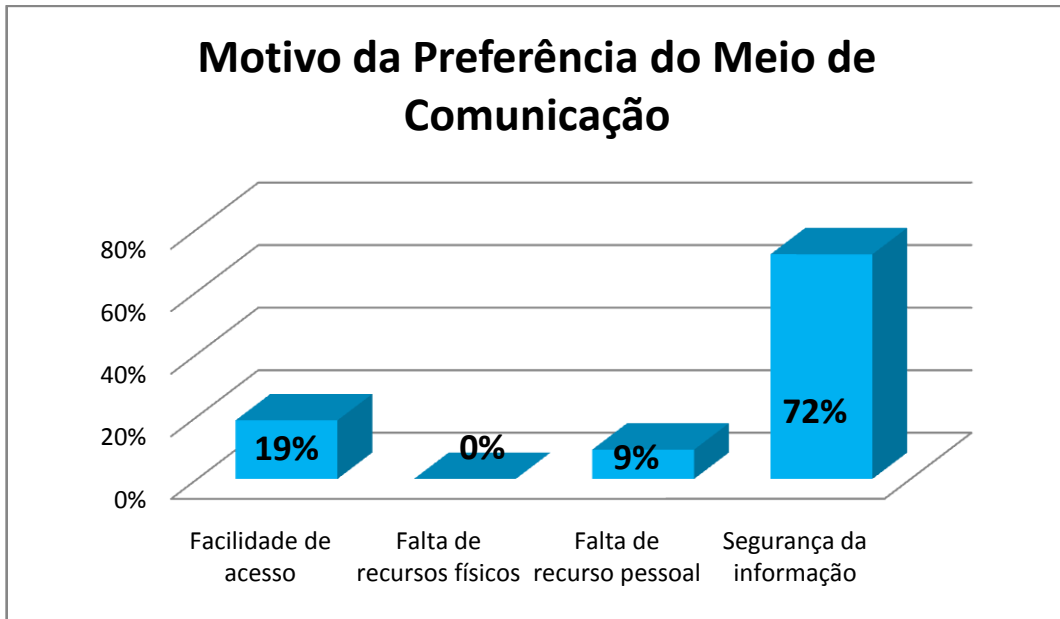
**Gráfico 5 - Meio de comunicação mais utilizado**

Quanto aos resultados da Comunicação de preferência e seu motivo observa-se abaixo que a mensagem eletrônica (e-mail) é a comunicação de maior preferência entre os participantes.



**Gráfico 6 - meio de comunicação preferível**

Quanto ao motivo da preferência, observou-se que a segurança da informação e registro é um dos motivos chaves para ter o e-mail como principal meio utilizado.



**Gráfico 7 - motivo da preferência do meio de comunicação**

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como observado anteriormente, o perfil da população participante é de maioria homem e com faixa equilibrada entre os 19 anos até os 35 anos. A faixa etária desses participantes são jovens nascidos entre os anos titulados como geração Y e geração Z. Essas gerações presenciaram o nascimento dos meios de comunicação digital durante sua juventude e por isso possuem uma maior intimidade com esse tipo de comunicação.

Referente ao estudo de caso sobre o meio de comunicação utilizado em um problema, foi observado que a maioria da população tem a predileção ao uso da comunicação digital (62%), fato de alta relevância pois a comunicação digital iniciou-se no final da década de 90 no Brasil e já possui uma utilização acima da comunicação verbal.

Para casos onde a comunicação é realizada com o cliente, o percentual é menor, 53% dos participantes preferem se comunicar digitalmente. Esse fato juntamente com o motivo da preferência de comunicação (gráficos 6 e 7) nos remete a concluir que os participantes preferem formalizar suas atitudes com o intuito de proteger-se para evitar possível confrontos futuros.

A comunicação entre o gestor também apresentou um alto percentual do meio digital (81%), ao mesmo modo do fato anterior, conclui-se que a formalização pode ser um motivo de receio dos participantes e necessidade de proteger-se.

Para a comunicação *intercompany*, 56% dos participantes utilizam o e-mail para trocar ou solicitar informações. Verifica-se claramente que os participantes sentem-se confortáveis em discutir os assuntos digitalmente mesmo que exista uma demora maior para se obter a informação solicitada. Além do fato de poder ocorrer uma má interpretação no texto.

Para casos onde é necessário comunicar-se com o fornecedor, a preferência inverteu-se, 63% dos participantes preferem realizar uma visita in loco. Esse fato pode ser explicado pelo histórico da empresa sobre a cadeia de fornecedores com baixa qualidade na região de Curitiba e que deve ser realizado um acompanhamento de perto nos mesmos para garantir os prazos e qualidade exigidos.

## RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Para atingir o objetivo de equilibrar as formas de comunicação utilizadas na empresa é preciso que haja uma mudança no comportamento organizacional. A mudança de comportamento na organização começa pela mudança em cada indivíduo. Porém a mudança só é possível se a própria pessoa tiver o desejo de mudar, caso contrário, será uma perda de tempo, esforço e dinheiro.

Uma das técnicas mais utilizadas para a mudança de comportamento é o *coaching*. O coach atua de forma a encorajar e motivar seu cliente, o chamado *coachee*, fazendo-o refletir a respeito de diversos aspectos de sua vida, sempre transmitindo capacidades e técnicas comportamentais, psicológicas e emocionais, fazendo com que aprimore suas aptidões tanto pessoais quanto profissionais e visando o alcance de objetivos previamente estabelecidos (ACADEMIA BRASILEIRA DE COACHING, 2014).

O processo coaching é um trabalho que possui início, meio e fim, realizado com o objetivo de obter melhorias e aumento de performance.

Segundo Villela da Mata (2013), o trabalho de coaching é constituído basicamente em 4 estágios para a mudança de comportamento:

### **1ª Etapa:** autoanálise e preparação psicológica para a mudança

Esta é a etapa onde a pessoa visualiza a própria vida, observando quais são as atitudes que a prejudicam e que ela precisa mudar e por que precisar mudar. É importante evidenciar os ganhos da mudança de comportamento, assim como, as perdas geradas pela manutenção do mesmo comportamento. Esta etapa é importante para que o trabalho de mudança seja uma atitude consciente.

### **2ª Etapa:** verificação de atitudes passadas

A segunda etapa remete o *coachee* ao passado para analisar os comportamentos que geraram consequências positivas. Este é um movimento através de lembranças do e dos sentimentos gerados por ele.

### **3ª Etapa:** novos comportamentos na prática

Depois de ter passado pelas duas etapas anteriores, de identificar os ganhos e sentimentos que o comportamento gera, é hora de se colocar em prática o novo

comportamento. Mas também é o momento de analisar a reação e a postura do novo modo de agir.

#### **4ª Etapa:** avaliação dos resultados

A última etapa consiste em monitorar os resultados obtidos após a mudança de atitude relacionada com o objetivo. Desta forma é possível que o comportamento seja ajustado ao longo do tempo de acordo com as metas.

O coach funciona como uma alavanca que leva seu cliente ao ponto que ele quer chegar. Para isso é essencial conhecer quais são as **ferramentas de coaching**, porém, mais importante ainda é saber como usá-las a seu favor (MATA, 2013).

Existem muitos tipos de ferramentas, conforme relacionado por Anete Blefari, abaixo:

**Rapport** – sintonia e acompanhamento – criação de uma relação de confiança e harmonia, para gerar abertura para o *coachee* ficar receptivo para trocar informações, ser desafiado e aceitar mudanças.

**Patrocínio Positivo** – afirmações poderosas e positivas que conduzem o pessoa para um estado mental positivo para criar receptividade e proporcionar apoio. Por exemplo: “eu estou com você”; “eu entendo você”; “estamos juntos neste processo”; “parabéns, você está indo muito bem”.

**Psicologia Positiva** – estuda as emoções positivas (felicidade, prazer), traços positivos do caráter (sabedoria, criatividade, coragem), relacionamentos positivos (amizade, confiança, vínculos afetivos saudáveis) ou, ainda, instituições positivas (escolas, empresas e comunidades).

**Perguntas Poderosas** – são questões simples e objetivas que têm um grande poder de avaliar com clareza a formulação de objetivos.

**Perdas e Ganhos** – serve para avaliar fatores motivacionais, sabotadores, ganhos e perdas ao atingir e não atingir o objetivo.

**Objetivo smart** – uma ferramenta inventada por Peter Drucker para ajudar na hora da definição de metas. SMART é um acrônimo com as iniciais das palavras Specific (bem delimitada), Messurable (possível de medir), Achievable (atingível), Realistic (relevante) e Time-based (prazo determinado).

**Feedback Burger** – primeira é feito um elogio com descrição do comportamento, em seguida o feedback/sugestão e, finalmente, um novo elogio.

**Técnica de Relaxamento** – pode ser utilizada quando o *coachee* não tem controle emocional nas relações, no trabalho ou em casa; vive momento de tensão em sua vida; necessita de mais tranquilidade para executar tarefas ou precisa manter o foco em alguma atividade específica.

**Técnica de Recapitulação** – consiste em repetir de forma igual ou similar as afirmações do *coachee*. É uma forma de levar a pessoa a perceber uma determinada situação sob um ponto de vista diferente.

**Orientação para Resultados** - plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H – What: o que será feito; Who: quem o fará; When: quando será feito; Where: onde será feito; Why: por que será feito; How: como será feito; How much: quanto custará.

**Âncora** – criação de um estímulo para disparar estados emocionais positivos, como uma imagem, uma frase, uma música, etc.

**Identificando Valores, Crenças e Sonhos e Missão de Vida** – o que realmente é importante, o que realmente motiva.

**Identificando Fases da Vida** – para identificar o momento de vida do *coachee* para trabalhar com ele adequadamente.

**Perfil de Personalidade** – questões para mapear a personalidade do indivíduo.

**Formatando os Objetivos** – formulário com questões que levam a formatar metas e objetivos.

**Tríade do Tempo** – para mostrar a forma como o *coachee* utiliza seu tempo.

**Feedback 360° Externo e Projetivo** – questões a respeito das pessoas que se relacionam com a pessoa para identificar como os outros o veem.

**Matriz de Estado Desejado** – identificação do estado atual; ações de desenvolvimento; geração de objetivos ou metas em diversas áreas tais como: ambiente físico, saúde, carreira, desenvolvimento pessoal, relacionamentos, espiritualidade, recursos financeiros, vida social, equilíbrio emocional, realização e propósito, família e relacionamento amoroso.

**Avaliação de Preferência Cerebral** – questões para avaliar perfil comportamental.



Além das ferramentas citadas acima, existem muitas outras, por isso é importante conhecer a pessoa que irá se submeter ao processo e customizar o processo em função do perfil. Apesar de ser um processo com início, meio e fim, existe a possibilidade de ajustar o uso das ferramentas no decorrer do trabalho, em função das respostas que forem sendo obtidas com a mudança de comportamento.

A grande pergunta é: quem fará o papel de coach? Não existe uma resposta pronta, pois para cada organização e cultura da organização e dos grupos de trabalho pode direcionar a figura mais apropriada. As opções são, normalmente, o gestor, alguém do setor de Recursos Humanos ou, ainda, um consultor.

Quando se trata do gestor, a própria natureza do processo de avaliação de performance é responsável por grande parte do problema. Historicamente, ao avaliar as pessoas, a maioria dos executivos via-se obrigada a desempenhar o papel de juiz ou ainda, de carrasco. O consultor, em contrapartida, geralmente é visto como um terceiro imbuído de objetividade que disponibiliza análise, sugestões e feedback. Alguém que recebe uma notícia desagradável de um consultor estará mais propenso a dissociar a mensagem do mensageiro do que alguém que ouvir a mesma notícia proveniente do gerente (Goldsmith, 2003 *apud* Souza, 2014).

Por outro lado, o trabalho de consultoria gera custos que, muitas vezes, não estão previstos no orçamento da companhia ou, até mesmo, não é apoiado pela alta direção. Neste caso, a utilização de uma pessoa de Recursos Humanos que esteja habilitada e disponível pode ser alternativa. Por outro lado, se o gestor tiver um relacionamento próximo e aberto com seus subordinados, pode ser uma excelente opção que o trabalho seja conduzido por ele. Isso pode proporcionar o desenvolvimento de ambos na organização.

## CONCLUSÕES

A comunicação deve ser um valor cultural, desenvolvida constantemente pela organização, funcionando como um fator estratégico nos processos de mudança.

À medida que a capacidade de mudança se configura como uma condição para que as empresas mantenham ou alcancem a vantagem competitiva, e que esta capacidade depende dos colaboradores e líderes, deve ser considerado o impacto a cultura da organização e a comunicação. Uma organização que possua uma cultura organizacional aberta a mudanças, além de sistemas de comunicação ágeis e eficazes, terá maior facilidade de atingir seus objetivos.

Concluiu-se que com o objetivo de equilibrar as formas de comunicação juntamente com as necessidades e os objetivos esperados com cada atitude e escolha, as ferramentas do Coaching através de uma influência na cultura organizacional podem gerar uma interação destas aplicações a fim de obter uma comunicação assertiva e humanizada desempenhando um papel fundamental para a otimização do planejamento e execuções das ações da organização promovendo um desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Academia Brasileira de Coaching. Disponível em: <<http://www.abracoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/o-que-e-coaching/>> Acesso em: 16/03/14.

BARTOLI, Annie (1991), *Communication et Organisation – Pour une Politique Generale Coherente*, Paris, Les Editions d'Organisation.

HYPERLINK

"<http://historiadapublicidade.wordpress.com/>"

<http://historiadapublicidade.wordpress.com/>

BLEFARI, Anete. **Ferramentas Coaching.** Disponível em: <<http://coachingessencial.blogspot.com.br/p/ferramentas-coaching.html>> Acesso em: 08/03/14.

CORRÊA, Elisabeth. **A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações, 2009.**

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa apud SOUZA, Flávio. **Coaching - O exercício da Liderança.** Editora Campus, 2003. Disponível em: <<http://www.vocevencedor.com.br/artigos/coaching/o-coaching-para-mudanca-comportamental-por-marshall-goldsmith>> Acesso em: 08/03/14.

MATA, Villela da. **Como promover mudanças comportamentais por meio do coaching.** *Sociedade Brasileira de Coachingsite* (25 de Novembro de 2013). Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/o-que-e-coaching/como-promover-mudancas-comportamentais-por-meio-do-coaching/>> Acesso em: 08/03/14.

MATA, Villela da. **Ferramentas de Coaching: Como Utilizá-las a Seu Favor.** *Sociedade Brasileira de Coachingsite* (15 de Outubro de 2013). Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/ferramentas-de-coaching-como-utilizar/>> Acesso em: 08/03/14.

Oliveira, Sidnei. **GERAÇÃO Y: SER POTENCIAL OU SER TALENTO? FAÇA POR MERECEER.** Editora Integrare, 2011.

PROCHNOW, F. D.; LEITE, M. L. G.; PILATTI, L. A. *Motivos Causadores de Falhas de Comunicação dentro das Empresas. O reflexo da comunicação interna na imagem empresarial. Comunicação Organizacional, 2009*

SANTOS, Carlos José G. **Metodologia Científica.** Disponível em: [http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/PROJETO\\_RH/OF.TIPOS\\_PESQUISA.PDF](http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/PROJETO_RH/OF.TIPOS_PESQUISA.PDF). Acesso em: 14/10/13.

SILVA, T.E.; GÓIS, I.R; OLIVEIRA J.C. *A má comunicação e os prejuízos da empresa. Revista eletrônica de administração, 2009.*

Universidade do Minho, 2008. Disponível em: <http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html>. Acesso em: 13/03/13.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### PESQUISA COMUNICAÇÃO DIGITAL VS. VERBAL

1. Qual a sua faixa etária?
  - a. 19-25 anos
  - b. 26-30 anos
  - c. 31-35 anos
  - d. 36-45 anos
  - e. Mais de 45 anos
  
2. Sexo:
  - a. Masculino
  - b. Feminino
  
3. Qual sua posição na organização?
  - a. Técnico
  - b. Engenheiro
  - c. Supervisor
  - d. Gerente
  
4. Sobre o nível do seu inglês
  - a. Não falo / escrevo
  - b. Nível básico
  - c. Nível Intermediário
  - d. Nível Avançado
  - e. Fluente
  
5. O cliente acaba de enviar um e-mail solicitando algumas informações sobre um determinado projeto e pede uma resposta até o dia seguinte. Você não tem todas as informações e precisará de um prazo maior para responder, o que você faria?
  - a. Ligo para o cliente e explico a situação pedindo um prazo maior para responder
  - b. Envio as informações que tenho e peço um prazo maior por e-mail
  - c. Vou até o cliente in loco para explicar que preciso de mais tempo para as informações e mostra-lhe as informações que tenho
  
6. Você precisa garantir o início da produção de um determinado produto, para isso precisa contar com o empenho de seu fornecedor para que a entrega de um equipamento seja feita na data acordada. O que você faria?

- a. Formaliza um e-mail solicitando a garantia da entrega acordada
  - b. Organiza uma reunião via telefone pedindo o empenho do fornecedor para a entrega acordada
  - c. Vai até o fornecedor para garantir a entrega do equipamento na data acordada.
7. Você acaba de ser informado que ocorreu um problema em um produto e que deve tomar uma ação de contenção imediatamente, você é o responsável pelo produto e tem autonomia de tomar as decisões necessárias. Mesmo assim você quer informar seu gestor sobre o problema e a solução encontrada, contudo ele esta em uma reunião no momento. O que você faria?
- a. Autoriza a contenção e envia um e-mail a todos os envolvidos (incluindo seu chefe) sobre o que deve ser feito
  - b. Você envia um SMS (ou whats up) para seu chefe e pede sua opinião
  - c. Você liga para seu gestor e informa-o sobre o problema e solução que irá tomar (sabendo que ele pode não querer atendê-lo)
  - d. Pela janela da sala de reunião você faz um sinal para falar com seu gestor
8. Você precisa saber como esta a evolução de um teste/equipamento que esta sendo realizado na Europa, você:
- a. Entra em contato por e-mail com o responsável solicitando o andamento
  - b. Liga para o responsável
9. No seu dia a dia de trabalho você prefere se comunicar com colegas/clientes/fornecedores de que maneira?
- a. E-mail
  - b. Telefone
  - c. Mensagem
  - d. Pessoalmente
10. Qual é o motivo que mais se enquadra a sua preferência?
- a. Facilidade de acesso ao meio de comunicação
  - b. Falta de recursos físicos para uso de outro tipo de comunicação (ex. equipamentos)
  - c. Falta de recurso pessoal para uso de outro tipo de comunicação (ex. diferentes idiomas, timidez, tempo, etc)
  - d. Segurança que a informação chegará a outra pessoa da forma mais correta.

## APÊNDICE B

### PROPOSTA DE EQUILÍBRIO ENTRE A FORMALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E COMUNICAÇÃO VERBAL ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE.

#### INTRODUÇÃO

Comunicamo-nos todo o tempo, em palavras, escritas, gestos, expressões faciais, até mesmo quando não temos a intenção de nos comunicar estamos nos comunicando. Dentre essa diversidade da comunicação, podemos destacar a comunicação digital, ou comunicação escrita utilizando um correio eletrônico, mensagens de texto via celular, etc., que a cada dia vem ganhando um importante espaço no mundo e no meio industrial.

No meio industrial, a comunicação vem sofrendo diversas modificações em todas as suas formas para adaptar-se a constante mudança do mundo nos negócios, visando adequar-se aos modelos de sucesso existentes.

O fluxo de comunicação na organização, ao ser desobstruído e horizontalizado, passa a exigir uma linguagem mais simples, ágil, direta e clara. Ao incorporar essas características, a linguagem vai perdendo a função de marcadora das instâncias de poder. (ROMAN, 1999, p.8)

O setor de engenharia da empresa estudada, uma multinacional de autopeças na região de Curitiba – Paraná, vem sofrendo essas modificações, impulsionado pela nova forma de se comunicar da geração Y, que corresponde a 82% dos colaboradores da engenharia. Sabe-se que a geração Y cresceu com essa tecnologia desde a adolescência e que o meio de comunicação digital faz parte de seu cotidiano. Outro fator importante é o aumento expressivo dos smartphones no Brasil que atualmente representa 45% da população (GUIMARÃES, 2013). Não existem leis que impeçam o uso desses aparelhos durante o horário de trabalho e algumas empresas procuram inibir o uso, contudo sabe-se que essa medida tem afastado os jovens de empresas que restrinjam o uso e essa medida não é vista com bons olhos mesmo por colaboradores de gerações mais antigas.

Esses fatores podem impulsionar uma mudança clara do eixo de comunicação verbal para digital, o que deve ser estudado e analisado para entender suas vantagens e desvantagens em determinadas situações.

O objetivo desse trabalho é demonstrar como é possível equilibrar a formalização da comunicação digital e comunicação verbal entre fornecedor e cliente na equipe de engenharia de uma indústria multinacional de auto-peças situada na grande Curitiba. Os objetivos específicos são:

1. Descrever a problemática do excesso de formalização entre fornecedor e cliente
2. Identificar os possíveis impactos da comunicação no desempenho da equipe;
3. Propor ferramentas para equilibrar a comunicação digital e verbal.

## EXCESSO DE FORMALIZAÇÃO ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE

Com o advento da era digital, pensávamos que a comunicação seria cada vez mais fácil e fluida entre as partes, contudo vemos que em algumas áreas ainda existem barreiras e paradigmas que precisam ser quebrados.

Vivemos em um momento de grandes transformações onde os costumes e rotinas das pessoas estão sofrendo grandes modificações. A todo o momento, novas informações e conceitos são introduzidos em nosso dia-a-dia e alterando nossas rotinas e modo de ser e de se relacionar.

Indiscutivelmente, a internet mudou a vida das pessoas, em questão de alguns anos, novas terminologias incorporaram nosso vocabulário, seja em nosso idioma até a introdução de muitos termos da língua inglesa. Podemos dizer que fomos revolucionados com a era digital.

A informatização da comunicação - e o correio eletrônico como um dos seus principais meios - ao dispensar papéis, carimbos, vistos e assinaturas - otimiza a produção e a circulação de mensagens administrativas. Constituiu-se, portanto, no instrumento poderosíssimo para essa flexibilização da estrutura organizacional. (ROMAN, 1999, p. 8)

Toda revolução tem a sua consequência. A era digital trouxe inúmeros benefícios para a humanidade, a principal delas é o dinamismo e a agilidade na propagação da informação. Enviar e receber conteúdos atualizados 24 horas por dia, podendo ser acessados a qualquer instante, de qualquer ponto que tenha uma conexão de dados, é uma das características da internet.

É evidente e irreversível o uso de algumas ferramentas que acompanharam o avanço da era digital, um exemplo é o uso do correio eletrônico, também conhecido como e-mail. Sua utilização esta intrínseca ao modo de vida de quase todos os indivíduos das novas gerações removê-la seria como retirar o cordão umbilical que alimenta um bebê, ao menos enquanto não aparecer outro avanço tecnológico tão eficaz quanto o seu.

Toda a tecnologia trás desvantagens, muito embora a formalização de um correio eletrônico seja fundamental, acaba retardando o processo e deixando-o impessoal. Além da impessoalidade, o correio eletrônico pode gerar uma interpretação errônea do texto enviado. Uma frase com um problema de virgula, uma palavra mal lida ou o estado de humor do receptor pode gerar um ruído que será mal interpretado e irá dificultar muito a comunicação, ainda mais se tratando entre a comunicação entre fornecedor ao cliente. No lado oposto, o



ruído da comunicação também é válido, pode ser ainda pior se o fornecedor não tiver muita intimidade com o cliente e tomar uma ação diferente das expectativas desejadas.

O correio eletrônico é essencial para formalizar propostas, acordos, negociações, etc., e facilitou muito esse tipo de processo, deixando-os mais rápidos que no passado. No entanto deve ser utilizado com cautela e não é o único meio de comunicação a ser utilizado. No setor da empresa estudada, o correio eletrônico tornou-se um escudo de proteção onde, em casos extremos, toda e qualquer comunicação realizada é feita através dela. O contato físico foi deteriorado e conversas via telefone são raras. Deve ser observado também que existe um agente que dificulta a melhor interação com o cliente que é a distância entre as empresas, em alguns casos, a distância pode chegar a 2.000km.

De acordo com uma pesquisa realizada na empresa estudada, um grande problema observado foi um desequilíbrio de comunicação verbal e digital entre cliente e o fornecedor. De acordo com o levantamento realizado conforme Gráfico 8, 53% dos profissionais que trabalham na engenharia preferem se comunicar utilizando o meio digital, número esse expressivo haja vista que a recente evolução da comunicação digital. Analisando a empresa mais de perto, vale ressaltar que existe uma recente mudança de cultura que esta sendo conduzida mundialmente desde 2010 para que a intimidade do cliente seja fortemente aumentada, portanto, no resultado do gráfico fica evidente o desequilíbrio.

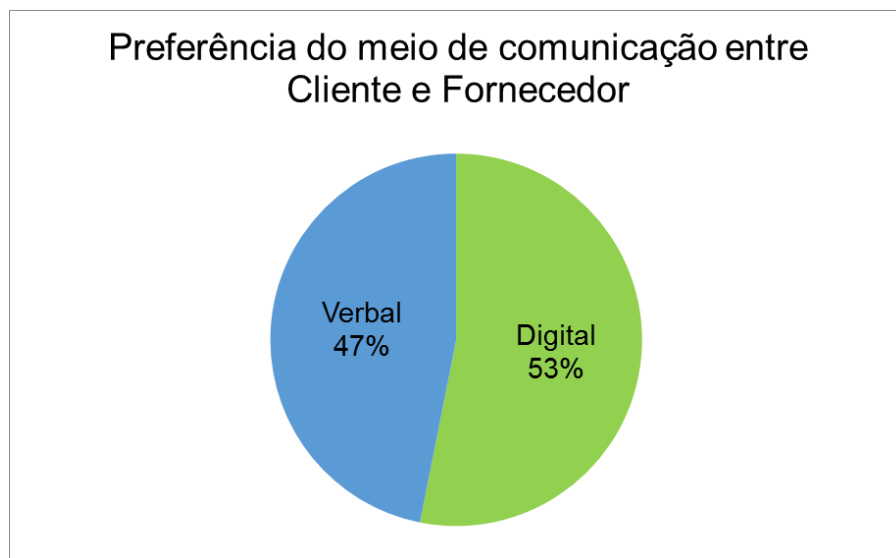


Gráfico 8 - Preferência do meio de comunicação entre cliente e fornecedor

Alguns fatores que podem explicar o excesso de formalização e uso da comunicação impessoal entre fornecedor e cliente:

- a) Falta da conduta da ética em firmar acordos verbais, essa é uma das maiores dificuldades para os dois lados. Após um dia longo de discussões e decisões entre as partes, a formalização das atividades ficam restritas a poucas linhas com informações insuficientes em uma ata de reunião. Muita das informações são perdidas por não estarem formalizadas mas as partes sabem o que fazer e o fazem. Após certo tempo, quando justificadas do porquê, sentem-se amedrontadas por não ter a formalização e com dificuldades de provar o que firmado. Em alguns casos, pode ocorrer uma falta de conduta da ética uni ou bidirecional que utilize a informação não escrita para benefício próprio e tire vantagens econômicas desta.
- b) Carga de trabalho, no cliente temos reuniões longas e em grande quantidade dificultam a criação de um canal de acesso livre para que o fornecedor tenha a liberdade de entrar em contato via fone com o cliente. No fornecedor, trabalho com diversos clientes ao mesmo tempo e prazos cada vez mais curtos, podem explicar a constante comunicação com o cliente.
- c) Limitação de orçamento de viagens, esse cada vez maior e restrito a poucas pessoas. Muito embora viagens aconteçam e que agreguem muito valor para melhorar a intimidade com o cliente, elas são reduzidas pela anseio demasiado das empresas por resultados imediatistas e não sustentáveis. O elo criado entre cliente fornecedor é pessoal, entre os indivíduos de cada empresa, não gera um produto físico, material, e isso dificulta a boa recepção dentro da empresa.
- d) Baixa exposição para resolução de conflitos: é cômodo para um indivíduo se proteger atrás de seu computador e ser duro com a outra parte, se esquivar de uma pergunta de difícil resposta ou até mesmo não responder um correio eletrônico com o argumento de que não leu. Infelizmente esse processo acaba sendo muito oneroso, demorado e ineficaz para o andamento das atividades entre as partes.

Existem ainda outros fatores que poderiam ser analisados, esses porém de menor importância e que não serão parte do estudo realizado.

Para poder entender o que o excesso de formalização entre cliente e fornecedor pode causar, vamos analisar antes os impactos dentro da equipe da engenharia da empresa estudada.

## IMPACTOS DO EXCESSO DE FORMALIZAÇÃO NO DESEMPENHO DA EQUIPE

Existem grandes impactos causados pelo excesso de formalização com a equipe de trabalho, tanto para o cliente quanto para o fornecedor. Alguns impactos podem ser facilmente mensurados e causam um grande prejuízo no andamento de algum projeto ou atividade em conjunto. Outros impactos não são facilmente medidos mas tem grande influência entre a colaboração mútua das partes. Vejamos os impactos elencados como mais relevantes na empresa estudada:

- a) Reduzir o retrabalho: No setor da empresa estudada, temos 66% dos colaboradores com formação em engenharia. Sabe-se que a maioria dos engenheiros tem dificuldades de escrever de forma clara e que normalmente são muito sucintos na escrita. Com o excesso de correios eletrônicos sobre um mesmo assunto, por exemplo, fica evidente que a primeira correspondência não foi clara ou não foi entendida pelo receptor que solicita mais informações e esclarecimentos. Essa troca de correspondências eletrônicas não ajuda o andar dos trabalhos gerando atrasos desnecessários, retrabalhos constantes e mudança de prioridades constantes devido ao realinhamento das atividades. Com isso, a equipe esta trabalhando sempre em modo de urgência, não conseguem dar a vazão necessária para as atividades e existe um sobre-esforço constante o que gera um desgaste desnecessário de todos.
- b) Falta de antecipação: Através do excesso da formalização, alguns anseios do cliente podem ser deixados de lado se a comunicação entre as partes forem através de correio eletrônico. De acordo com a programação neurolinguística, ao comunicarmos realizamos generalizações e omissões. Essas generalizações e omissões são realizadas pelo emissor e entendidas de formas diferentes pelo receptor. Isso já acontece com a comunicação verbal, quanto mais na comunicação escrita. Se o fornecedor não se antecipar e procurar entender profundamente os anseios, medos e desejos do seu cliente, será muito difícil atingir o nível esperado pelo seu cliente, sempre existirá um algo a mais a ser realizado ou retrabalhado. Para a equipe do cliente, o fornecedor esta constantemente atrasado, não entrega no padrão de qualidade esperado, não entende o óbvio do que foi pedido e sempre se faz necessário uma cobrança para que as coisas aconteçam de forma esperada. Quanto a equipe do fornecedor, o cliente nunca esta

satisfeito, não sabe especificar corretamente seus pedidos e não há relevância do que foi solicitado.

- c) Insatisfação do cliente quanto a demora e custos elevados do fornecedor: No caso estudado, o cliente tem uma ideia simplista sobre as atividades realizadas pelo fornecedor, são muito onerosas e demandam muito tempo. Quando existe uma aproximação entre as partes, o fornecedor tem a oportunidade de descrever e comprovar ao cliente as dificuldades inerentes às suas atividades mostrando-lhe com detalhes os motivos e impactos de cada atividade. Esse trabalho é contínuo e busca criar uma confiança mútua para facilitar o trabalho e deixar a equipe com o foco nas atividades que agreguem valor, caso exista uma desconfiança, o tempo perdido em discussões leva a uma oneração maior além do fato de atrasar o andamento de um projeto. Mais um fator importante a salientar é que, no ramo automobilísticos, o desenvolvimento de um carro acontece simultaneamente e separadamente entre a montadora e seus fornecedores, sendo imprescindível a interação constante para o esclarecimento técnico sobre os subsistemas do veículo.
- d) Motivação da equipe: toda a empresa quer manter a motivação da equipe em alta visando reter talentos e melhorar sua produtividade. A motivação constante em um ambiente com alta pressão pela perfeição do projeto, custo baixo e entrega em tempo desejado é um desafio constante a ser levado em trabalhado diariamente. O desunião da equipe cliente-fornecedor gerada pelo excesso da formalização, conseqüentemente o não andamento das atividades conforme o planejado e a baixa confiança mútua podem interferir na baixa motivação dos colaboradores.

Dentre os fatores descritos acima, existem outros que podem impactar na comunicação entre os lados, esses fatores podem ser mais ou menos relevantes de acordo com cada projeto ou condições de contorno muito distintas das quais foi estudada. Para a empresa estudada, vale ressaltar que os fatores descritos foram os observados e entendidos como os que tem uma importância relevante a ser tratada.

## PROPOSTAS PARA EQUILIBRAR A COMUNICAÇÃO DIGITAL E VERBAL

Baseado nas considerações de Yin (2010) sobre a “análise de séries temporais”, mais precisamente “análise de eventos cronológicos”, podemos dividir a extinção do tempo em subperíodos (ou fases) em eventos que marcam rupturas ou descontinuidades. Temos três fases: fase 1 – exploratória (seleção de fornecedores e gestão da qualidade); fase 2 – formação do grupo de trabalho multiempresas e fase 3 – grupo em ação. Para cada uma das fases existe um interação distinta entre o relacionamento cliente e fornecedor, com posturas e comportamentos distintos. Para a análise de caso da multinacional estudada, a fase 3 foi a escolhida devido ao excesso de formalização entre as partes.

Para se obter êxito na comunicação e deixa-la de forma balanceada, sugere-se pelo relato de experiência algumas ferramentas para balancear a comunicação:

- a) Relação de confiança mútua: as partes devem confiar no trabalho e avaliação um do outro para que o trabalho flua de forma produtiva e eficaz. A plena confiança pode nunca acontecer, mas é fundamental perseguir-la incessantemente. Ao início de um projeto, sugere-se que as partes se conheçam pessoalmente para selar a mínima confiança. Fica evidente também que a confiança constantemente alimentada pelo trabalho correto e honesto das partes, a cada evolução do projeto com bom êxito, é melhorada a confiança. Por vezes, pequenas atitudes podem melhorar esse comportamento como o fato de assumir um erro por uma das partes, mostrar o detalhe de uma atividade ou até mesmo o custo atrelado aumentam a confiança. A falta da confiança pode gerar o grande número de mensagens digitais as quais tentam-se evidenciar cada pequeno detalhe ordinário e sem importância para poder se esquivar que qualquer responsabilidade. Além do excesso de mensagens eletrônicas, o descontentamento e motivação das partes são afetadas podendo levar ao baixo rendimento da equipe ou empresa. Outro fator negativo da baixa confiança é a necessidade constante de intervenções gerenciais para apaziguar ou tomar decisões que poderiam ser feitas em nível operacional.
- b) Comunicação assertiva: é uma ferramenta muito importante para melhorar a eficácia da mensagem transmitida. Como o próprio nome diz, a assertividade na comunicação é realiza-la de forma direta e clara, que não deixa dúvida na mensagem transmitida. A comunicação assertiva também não nega os direitos dos outros em argumentarem ou

mostrar seus posicionamentos. A empatia ajuda muito na comunicação assertiva, isto é, colocar-se no lugar do outro e entender seu ponto de vista. A expressão corporal é condizente com a comunicação assertiva, isso ajuda muito a reforçar e confirmar o que deseja-se transmitir, além disso, não ter medo de expressar seu não entendimento sobre determinada questão. Outro ponto importante ser assertivo é o controle de suas emoções, mesmo em situações de conflito, esse deve ser um dos pontos chaves para melhorar o equilíbrio entre as comunicações digital e verbal. Uma boa saída para melhorar a assertividade é a de resumir a informação que deseja-se passar ou que fora recebida para ter certeza que a mensagem foi compreendida corretamente.

- c) Evidenciar qualquer informação relevante: para o andamento e êxito do projeto é de extrema importância manter um histórico detalhado e documentado para poder ser utilizada a qualquer momento por ambos, esse histórico pode ser: descrição detalhada de problemas ocorridos, decisões, refutas, especificações, resultados, análises, alterações, desenhos, prazos, etc. Devem estar registradas de forma escrita, legível, inalterável, clara, acessível as partes, datada e informando os membros das empresas que redigiram e participaram da elaboração do documento. Quanto ao tipo de documento, pode ser desde um correio eletrônico até uma norma descritiva e detalhada da performance do produto a ser atingida. Pode ser um documento único ou em várias partes, porém todas as partes devem possuir uma ordem sequencial cronológica a fim de se conseguir facilmente recuperar o histórico.
- d) Relatórios semanais: uma outra sugestão é a de enviar relatórios semanais (ou quinzenais) de uma página com o intuito de comunicar as partes sobre o andamento das atividades, pontos pendentes e próximos eventos. Esses relatórios ajudam a transparência e antecipação entre as partes para melhor condução do projeto e esclarecimento da situação atual.

Certamente para cada situação pode existir outras formas de se melhorar a comunicação, as sugestões acima são orientativas e devem ser adaptadas a cultura e situação de cada empresa ou equipe. O importante é melhorar a sinergia entre as empresas com o intuito de aumentar a produtividade sem perder a confiança mútua.

## CONCLUSÃO

O presente estudo analisou as relações humanas quanto a sua preferência no uso da comunicação verbal e digital, bem como quais os impactos desse desbalanceamento na equipe. Apresentou algumas ferramentas propostas para melhor a eficácia e balanço correto dessa comunicação.

Entendeu-se a problemática do desbalanceamento da comunicação devido a uma má conduta ética entre cliente e fornecedor gerado por erros passados onde faltou-se uma formalização correta. O problema da carga de trabalho entre as partes por não trabalharem de forma coesa e de fácil acesso. Limitações financeira para viagens devido a alguns clientes estarem resididos em outros estados e por fim a baixa exposição das partes para resolver conflitos, escondendo-se por correio eletrônico.

Foram identificados os impactos que um desequilíbrio de comunicação pode gerar na equipe de trabalho como a baixa motivação devido a pressão do cliente constantemente, retrabalhos devido a má interpretação de um correio eletrônico, falta de antecipação do projeto por desconhecimento dos anseios do cliente e demora na execução e custo elevado do projeto, além da insatisfação constante do cliente.

Quanto a propostas de ferramentas para o melhor equilíbrio dessa comunicação, foram sugeridos o estabelecimento da confiança entre as partes através de reuniões pessoais frequentes, utilização da comunicação assertiva para aumentar a clareza e manter a comunicação de fácil entendimento, criação de um histórico do projeto com as informações relevantes e por fim, relatórios semanais sobre o andamento do projeto para melhorar a transparência da evolução do projeto.

A comunicação é uma das ferramentas mais poderosas do ser humano e pode ser utilizada de diversas formas, boas e ruins. Este estudo procuro dar uma direção clara de como utilizar essa ferramenta de forma a equilibrar suas formas de utilização principalmente com o advento da tecnologia e adaptando-a as novas gerações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Freedy. **Você na era digital: os desafios da revolução da comunicação.**

<http://www.mk2.com.br/mk2/voce-na-era-digital-os-desafios-da-revolucao-na-comunicacao.asp>

GUIMARÃES, Saulo Pereira. **Brasil é o quarto país do mundo em número de smartphones.** <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/brasil-e-o-quarto-pais-do-mundo-em-numero-de-smartphones> 2013

MAZZALI, Leonel; JUNIOR, Celso Machado; FURLANETO, Cristiane Jaciara; **O nexó entre formalização e confiança na gestão da relação cliente-fornecedor.** Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 3, p. 571-586, 2011

ROMAN, Artur Roberto. **A linguagem da comunicação administrativa escrita do Banco do Brasil - uma interpretação sociolingüística.** Dissertação de Mestrado. UFPR. 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2010.