



NATÁLIA ALCÂNTARA RICO

O EQUILÍBRIO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E VERBAL EM UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL DE AUTOPEÇAS – A INFLUÊNCIA DO COACHING PARA UMA COMUNICAÇÃO DIGITAL ASSERTIVA ENTRE EQUIPES DE UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA DO RAMO DE ANÁLISES CLÍNICAS.

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.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

COORDENADOR ACADÊMICO

Gianfranco Muncinelli

PROF. ORIENTADOR

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 – A INFLUÊNCIA DO COACHING PARA UMA COMUNICAÇÃO DIGITAL ASSERTIVA ENTRE EQUIPES DE UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA DO RAMO DE ANÁLISES CLÍNICAS.

Elaborado por Natália Alcântara Rico 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

A aluna Natália Alcântara Rico, 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 – A INFLUÊNCIA DO COACHING PARA UMA COMUNICAÇÃO DIGITAL ASSERTIVA ENTRE EQUIPES DE UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA DO RAMO DE ANÁLISES CLÍNICAS.

Curitiba, 01 de novembro de 2014.

Natália Alcântara Rico

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 todos que contribuíram para o desenvolvimento desta equipe que se tornou a turma DHG 1/12, a todos os professores e colegas que nos inspiraram a cada dia para que o meu desenvolvimento fosse cada vez maior influenciando na minha vida profissional e pessoal e em especial aos colegas Carlos Cunha, Luciana Vilaverde Schmitt, Mathisa Martinek Stachuk e Danilo Miquelin pela contribuição na realização deste trabalho.

SUMÁRIO

<u>INTRODUÇÃO</u>	10
<u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	11
<u>1 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO VERBAL E COMUNICAÇÃO DIGITAL</u>	11
<u>2 A INFLUÊNCIA DE CARACTERÍSTICAS GERACIONAIS NA COMUNICAÇÃO</u>	13
<u>3 POSSÍVEIS IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO NO DESEMPENHO DA EQUIPE</u>	15
<u>3.1 PROCESSOS MAIS LONGOS E ONEROSOS</u>	15
<u>3.2 RUÍDO NA COMUNICAÇÃO</u>	16
<u>3.3 FALTA DE INTIMIDADE COM OS CLIENTES</u>	16
<u>3.4 BAIXA ANTECIPAÇÃO</u>	16
<u>3.5 ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES</u>	17
<u>METODOLOGIA</u>	17
<u>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</u>	19
<u>ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	23
<u>RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES</u>	24
<u>CONCLUSÕES</u>	28
<u>REFERENCIAL BIBIOLGRÁFICO</u>	29
<u>APÊNDICES</u>	31

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 quem 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 readequação 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 pró-atividade 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 pelo 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

viciosa 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° à 8°) 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%)

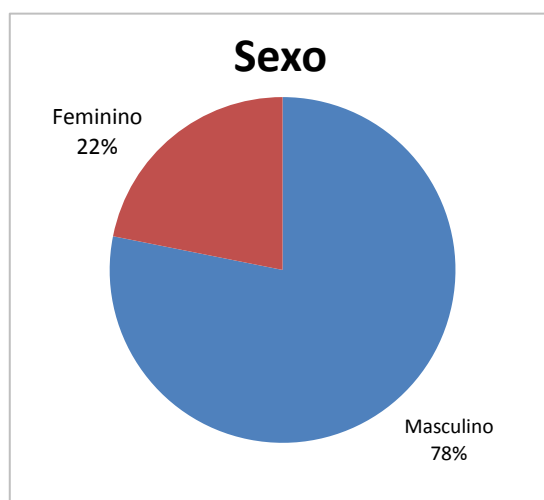


Gráfico 1 - quanto ao sexo dos participantes

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

pertencentes a geração Y.

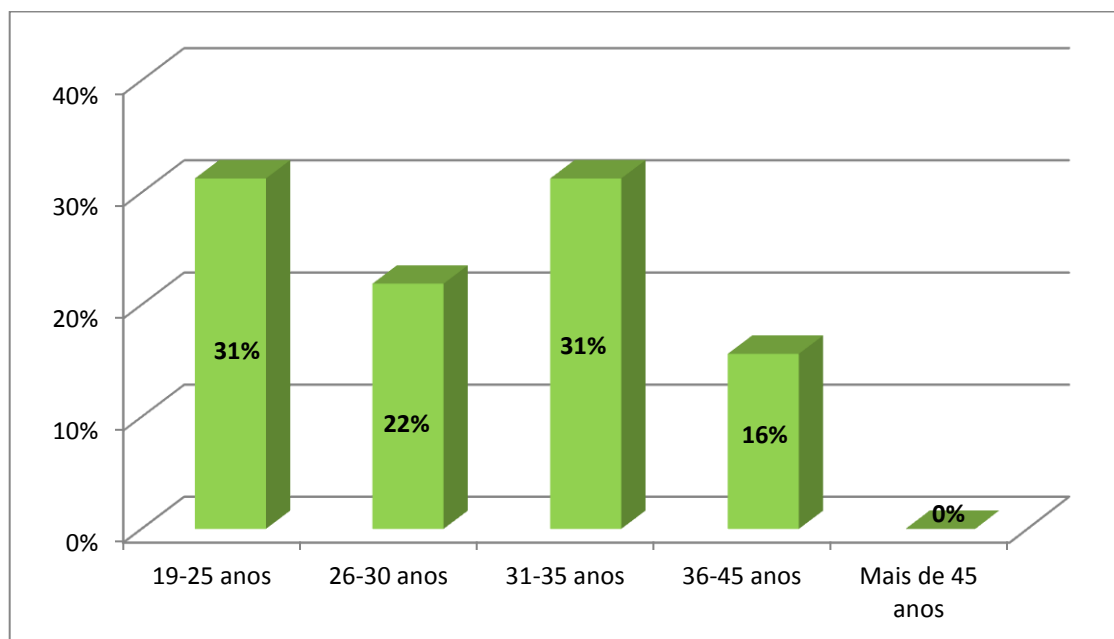


Gráfico 2 - Faixa etária

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%).

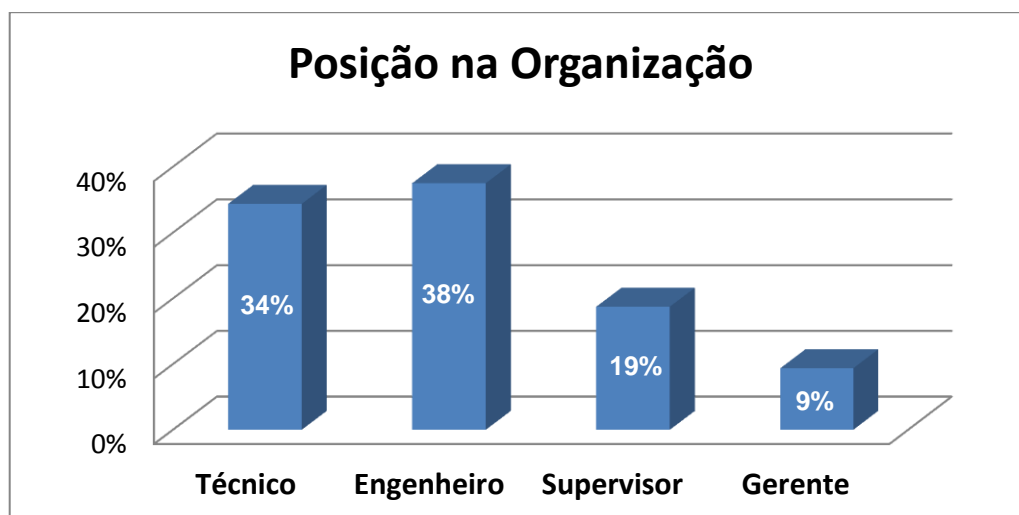


Gráfico 3 - posição na organização

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

inglês.

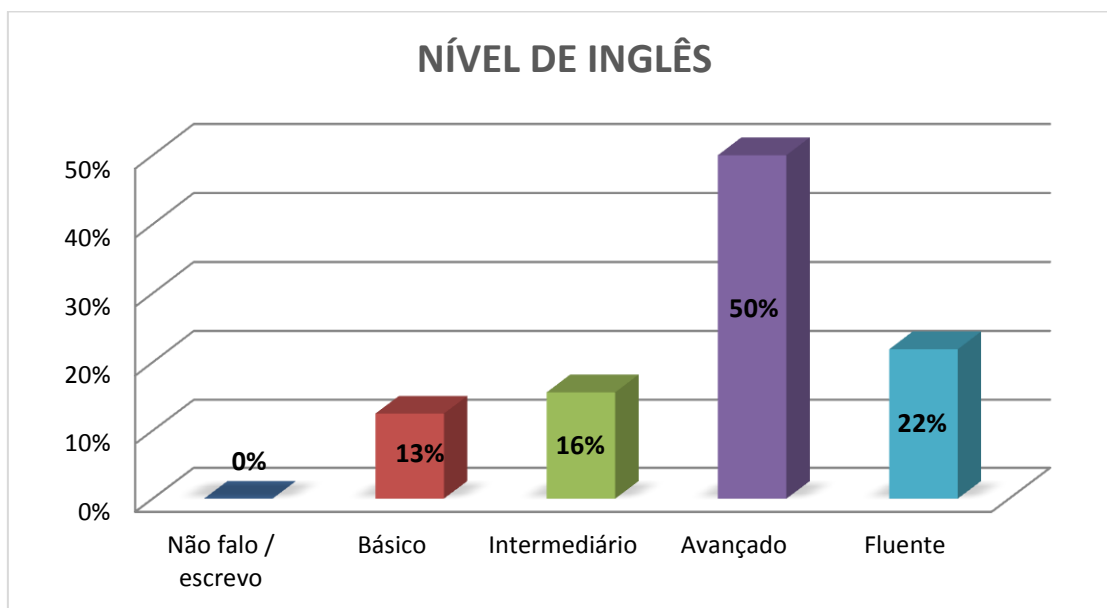


Gráfico 4 - Nível de inglês

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

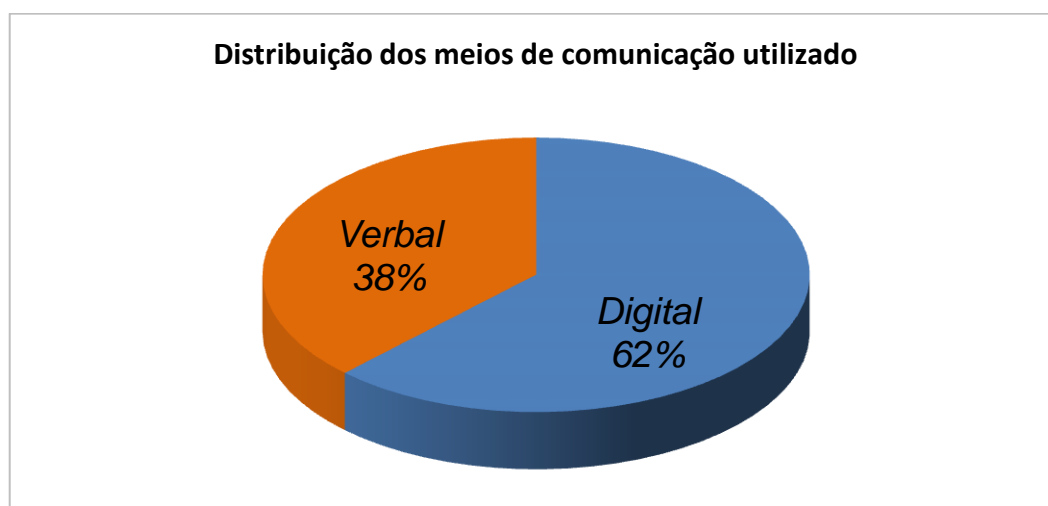


Gráfico 5 - Meio de comunicação mais utilizado

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.

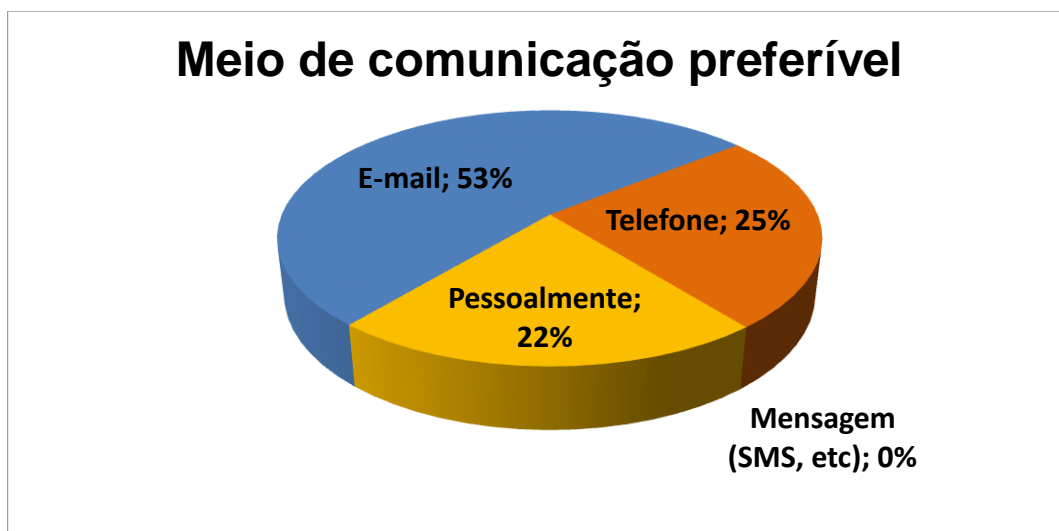


Gráfico 6 - meio de comunicação preferível

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.

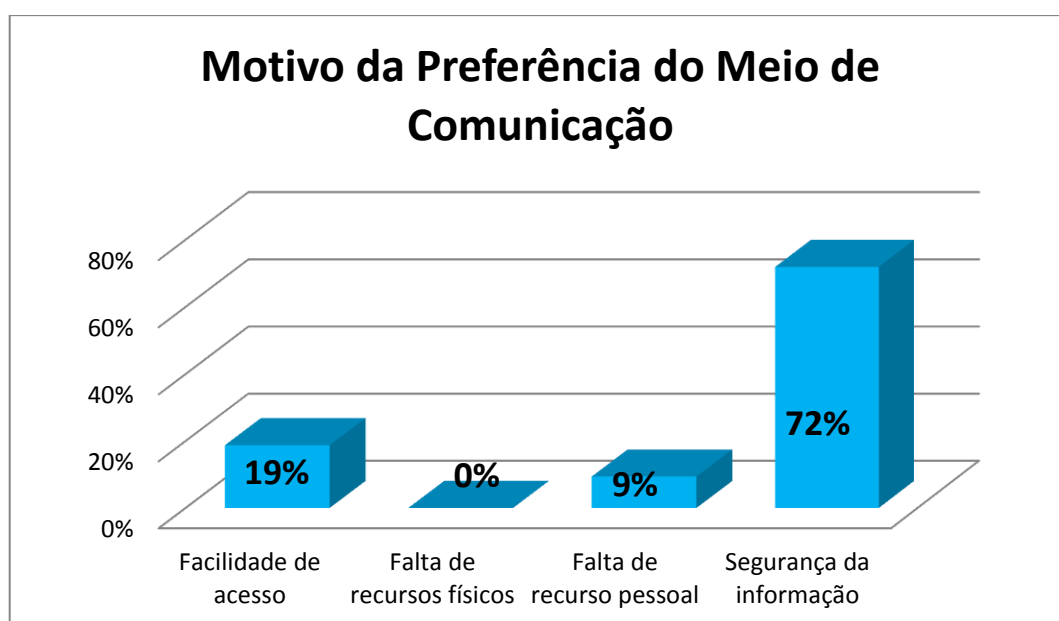


Gráfico 7 - motivo da preferência do meio de comunicação

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 possíveis 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), Measurable (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 da 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 Coaching* site (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 Coaching* site (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. 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 está 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 está a evolução de um teste/equipamento que está 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

A INFLUÊNCIA DO COACHING PARA UMA COMUNICAÇÃO DIGITAL ASSERTIVA ENTRE EQUIPES DE UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA DO RAMO ANÁLISES CLÍNICAS

INTRODUÇÃO

A comunicação entre equipes é fundamental no ambiente empresarial a fim de ser um processo completo e coerente. O grande desafio das organizações hoje é alinhar uma comunicação assertiva ao planejamento estratégico da empresa para assim manter o alto desempenho das equipes, com isso tem-se empregado várias iniciativas gerenciais na busca de melhor desempenho para uma organização competitiva no mercado. Uma comunicação mal feita gera má interpretação, quem ouve mal, responde mal. Nas áreas onde as pessoas se comunicam mais e melhor, os problemas são diminuídos.

O Coaching surge como ferramenta para aperfeiçoamento de processos, pois tem como objetivo auxiliar a desenvolver potencialidades que proporcionam sustentabilidade no plano profissional e pessoal. A facilitação da integração de competências essenciais faz com que o colaborador desenvolva suas funções sempre alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, com isso o indivíduo inicia um processo de auto avaliação que gera aprendizado com experiências e alavanca as mudanças necessárias.

Para Berlo (2003) uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. A comunicação que faz o conjunto de uma organização fazendo a “engrenagem” girar, visto como um trabalho em equipe e não somente os elementos isolados e desorganizados. A dimensão comunicativa é tratada como troca de informações, sendo ainda mais crítica a visão de comunicação vinculada, única e exclusivamente, ao desempenho de atividades e tarefas. A comunicação dentro da empresa contribui para definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes (Pimenta, 2009).

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar de que maneira ocorre a influência do coaching na comunicação entre equipes de uma organização privada e tem como objetivos específicos descrever a comunicação digital nas organizações, bem como apresentar as principais técnicas do Coaching voltadas para uma comunicação assertiva e propor algumas técnicas do Coaching para equipes de uma organização do ramo de Análises Clínicas de Londrina Paraná para que as equipes compreendam a importância da comunicação assertiva como foco principal do pensamento estratégico direcionado para o alcance de vantagens competitivas e resultados de sucesso da organização levando a um ganho pessoal e profissional de ambos os lados. O presente trabalho utilizou material bibliográfico de alguns autores que colaboram na formação de conceitos para os assuntos pertinentes ao tema.

Como resultado esperado, buscou-se o entendimento sobre a vantagem da aplicação de Coaching e suas técnicas a fim de uma comunicação mais assertiva para melhor desempenho na comunicação contribuindo para a melhoria contínua pessoal e profissional refletindo nos resultados esperados pela empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. COMUNICAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES

A melhor ferramenta de comunicação interna a ser utilizada é uma tarefa cuidadosa e que exige um bom conhecimento da empresa, dos seus costumes, da sua cultura e do perfil dos empregados. Conhecer o perfil de cada um e saber como chegar ao êxito da comunicação um é o ponto de saída e a garantia de sucesso de um programa de comunicação interna na organização.

A chegada de novos meios e instrumentos tem a finalidade de disseminar a informação e a comunicação dentro das organizações fazendo parte da estratégia de comunicação organizacional. A entrada destes instrumentos nas organizações tem gerado modificações nos processos de comunicação junto ao público interno das mesmas. As estruturas organizacionais, hoje, convivem com vários níveis de desenvolvimento tecnológico levando a uma necessidade de interação entre as equipes para uma comunicação assertiva onde o que foi

colocado pelo emissor foi entendido e compreendido pelo receptor para que assim as atividades propostas tenham seus objetivos alcançados.

Hoje as organizações podem oferecer diversos tipos de meios de comunicação sendo eles verbais e digitais. A era digital em que estamos vivendo nos propicia a cada vez mais nos distanciarmos presencialmente das pessoas o que nos leva a fazer uso de comunicações praticas e rápidas. Hoje as relações organização, tecnologia digital e comunicação têm como desafio as adequações dos ritmos que englobam a rapidez da comunicação digital e a diferença dos ritmos da absorção por parte das equipes e colaboradores podendo levar a um distanciamento do que se espera passar e do que foi recebido. O uso de mídias sociais para comunicação dentro das empresas fez com que as organizações exigissem dos colaboradores um uso estratégico de diferentes habilidades em diferentes esferas de ação da comunicação digital.

A comunicação digital utiliza as “tecnologias digitais de informação e comunicação, bem como de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações” (CÔRREA 2009).

O processo de comunicação digital nas organizações necessita ser compreendido de uma maneira mais aprofundada e não somente como uma simples existência de um sítio na internet ou a uma comunicação interna feita por meio do correio eletrônico (CÔRREA, 2009). Como função básica da organização, a comunicação é orientada para facilitar os processos de partilha do conhecimento entre as equipes. A comunicação *on-line* passa então a fazer parte do cotidiano das pessoas e das organizações levando a um distanciamento das relações pessoais dos colaboradores e uma informatização do relacionamento das pessoas propiciando uma rotina de trabalho mais formal.

2. PRINCIPAIS TÉCNICAS DO COACHING

A essência do *coaching* é ajudar o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera. Dessa forma, seu aprendizado é ampliado para seu grupo de trabalho e, daí, para a coletividade organizacional (O'NEIL, 2001).

No ambiente empresarial, o *coaching* tem crescido e evoluído mais rapidamente que em outras áreas, haja vista algumas características marcantes dos negócios: orientação para resultados, alta competitividade, pressão por prazos, planejamento e controle de ações (LEITE, 2009).

Segundo a Sociedade Brasileira de Coaching, o Coaching é um método de desenvolvimento humano, conhecido para acelerar resultados, aprimorar habilidades e competências, para um profissional alcançar a alta performance. É um processo que une ferramentas e técnicas de diversas ciências para despertar o potencial infinito dos Seres Humanos. Porém o Coaching também tem outras finalidades. São algumas ferramentas do Coaching:

- **Rapport** – sintonia e acompanhamento – criação de uma relação de confiança e harmonia, na qual o cliente fica mais aberto e receptivo para trocar informações, ser desafiado e aceitar mudanças.

- **Rapport de Alma** – ouvir na essência

- **Patrocínio Positivo** – afirmações poderosas e positivas que conduzem o cliente para um estado mental positivo, com isso cria-se receptividade e proporciona apoio ao cliente. Alguns exemplos: “eu estou com você”; “eu entendo você”; “estamos juntos neste processo”; “parabéns, você está indo muito bem”.

- **Psicologia Positiva** – “um novo paradigma para psicologia contemporânea”. A psicologia positiva é um termo amplo que engloba o estudo dos aspectos saudáveis do viver. Ela estuda as emoções positivas: felicidade; prazer; traços positivos do caráter (sabedoria, criatividade, coragem, cidadania, etc.); relacionamentos positivos (amizade, confiança, vínculos afetivos saudáveis) e as instituições positivas (escolas, empresas e comunidades).

- **Perguntas Poderosas** – as perguntas poderosas são questões simples e objetivas para obter informações das quais não conseguimos obter de outra maneira. Elas têm um grande poder de

avaliar com clareza a formulação de objetivos. Ajuda o cliente a refletir e a clarear suas ideias.

- **Roda da Vida:** essa ferramenta proporciona o conhecimento do equilíbrio da vida de uma pessoa como um todo, no âmbito pessoal, profissional, qualidade de vida e relacionamentos como mostra a figura 1 abaixo.

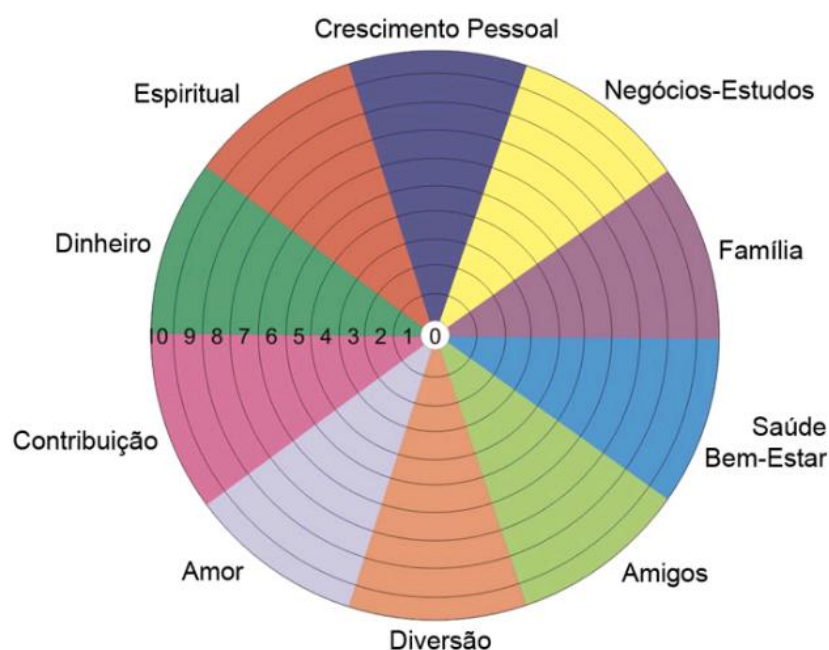


Figura 1 – Roda da Vida

- **Autofeedback:** essa ferramenta proporciona ao profissional escrever em um papel seus pontos fortes, os de melhoria, suas expectativas, assim como as oportunidades, fatores limitantes e outros aspectos, que oportunizam um processo de autorreflexão, do que deve ser trabalhado para que alcance seus anseios, sejam profissionais ou pessoais.

- **Feedback 360° projetivo:** trata-se de perguntas que projetam o profissional a refletir a percepção que ele e outras pessoas tem dele, sendo seus superiores, pessoas do mesmo nível hierárquico e subordinados.

- **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 conforme ilustra a figura 2 abaixo.



Figura 2 – Ferramenta 5W2H

3. FERRAMENTAS DE COACHING A SEREM APLICADAS NAS EQUIPES DA ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE ANALISES CLINICAS A FIM DE MELHORAR A COMUNICAÇÃO

Comunicamo-nos o tempo inteiro por meio da linguagem verbal e não-verbal. Quando transmitimos uma mensagem, em nosso modo de ver, falamos claro e objetivamente e, por isto mesmo, podemos nos sentir ofendidos quando a outra pessoa interpreta de modo diferente a intenção colocada em palavras, sentimentos e ação. O coaching por trabalhar pontos fortes e de melhoria acaba proporcionando a identificação de perfis comportamentais, emocionais e psicológicos, podendo trabalhar assim a melhor performance de cada um, e assim formar equipes altamente produtivas através de uma comunicação assertiva favorecendo o autoconhecimento e melhor compreensão do mundo que nos cerca. É um modo de entendermos como funcionamos, de identificarmos padrões de comportamento e estratégias facilitadores, assim como àqueles padrões restritivos que bloqueiam nossas ações, impedindo-nos de conquistar objetivos e de nos autodesenvolvermos (MARQUES, 2012).

As competências básicas de um coach (profissional que conduz sessões de coaching) em termos de comunicação efetiva incluem escutar ativamente, desafiar, sintonizar e utilizar o reforço empático (ACADEMIA BRASILEIRA DE COACHING, 2014).

Segundo o livro *Leader coach*, Marques aponta alguns benefícios que um bom trabalho desenvolvido nas ferramentas do coaching como feedback, orientação para os resultados e o rapport podem trazer para a comunicação, são elas:

- Domínio da linguagem verbal e habilidade de falar com clareza e de forma concisa;
- Consciência e controle da linguagem não verbal;
- Escuta ativa e observação com atenção;
- Convencimento e empatia;
- Gerar interesse de modo a estimular o ouvinte a compreender e dar a resposta desejada;
- Ouvir a mensagem e processá-la de modo a fornecer a outra pessoa uma resposta adequada.

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching são 5 estágios para uma comunicação assertiva:

- **Estágio 1- Comunicação Básica:** Neste estágio está os cumprimentos, a conversação formal e também superficial. Esse nível é executado por todo mundo, quando entramos na empresa e saudamos todo mundo com um “bom dia” ou “olá”. Esse nível não gera comprometimento, aproximação ou outro tipo de relacionamento.

-**Estágio 2 – Comunicação de Rotina:** Neste momento há uma troca de informações que podem ou não ser seguidas de comentários pessoais. Após a saudação inicial se propõe um breve diálogo. Esse é um estágio comum nas empresas, bastante utilizado pelo departamento administrativo.

- **Estágio 3 – Comunicação das Ideias:** Aqui tem o início da liberdade. Aqui se arrisca a expor os seus próprios pensamentos e opiniões. É um estágio em que o profissional começa a se sentir mais solto para fazer suas ponderações sobre o tema discutido. Ao chegar neste nível de comunicação, a pessoa está mais propensa ao crescimento profissional, pois expõe com mais facilidade suas ideias.

- **Estágio 4 – Comunicação Efetiva:** A comunicação começa a atingir um nível gerencial, em que as decisões começam a ser elaboradas de modo consistente. As pessoas se comunicam de forma mais clara, voz mais branda, o peso da autoridade está condicionado não ao poder e sim à responsabilidade das decisões expostas.

- Estágio 5 – Comunicação por Resultados: Um nível de conhecimento aliado á uma grande expertise, histórico de mercado, empresas e de produtos são relevantes. Profissionais nesse estágio estão normalmente envolvidos em reuniões e o tempo é um bem precioso, por isso, utiliza-se o nível 1 e 2 com a maioria da empresa, dedicando-se á ater-se com profissionais de nível 3 e 4.

Recebemos estímulos externos por meio do que vemos, ouvimos, e sentimos. Esses eventos através da experiência podem sofrer eliminação, generalização e distorção. Conseqüentemente formam-se memórias, informações, crenças, valores e instintos que geram pensamentos do que nos foi percebido. Tais pensamentos criam representações internas que acessam os sentimentos e provocam alterações que impulsionam a resposta na fisiologia, desencadeando, então, o comportamento que impulsiona a resposta. A má interpretação da mensagem vem do fato de omitirmos partes importantes da história, deixamos lacunas que a outra pessoa preenche de acordo com as suas próprias experiências. Para evitarmos distorções dessa natureza, devemos entender “o mapa da realidade” do interlocutor. Isto pode ser feito usando a técnica de perguntar o que especificamente a pessoa quer dizer (MARQUES, 2012).

Perguntas esclarecem significados, extraem informações e aumentam as possibilidades de respostas. A pergunta inteligente amplia o campo de escolhas, enriquece o diálogo e melhora sensivelmente a comunicação. Podemos afirmar que é uma poderosa ferramenta na comunicação.

Segundo Krausz (2007), o coaching favorece um tipo de cultura organizacional na qual predominam relacionamentos cooperativos, troca constante de conhecimentos, experiências, informações e feedback relevantes para a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da organização.

CONCLUSÕES

O atual cenário organizacional apresenta-se cada vez mais competitivo e aceita como verdade que um dos fatores que mais influenciam a competitividade são as pessoas. Consideremos que tanto o indivíduo quanto a organização sofrem os benefícios do *coaching* onde o mesmo se tornou cada vez mais elaborado e estruturado, para alcançar os objetivos a que se propõe sendo um deles o aperfeiçoamento da comunicação digital. Fazendo uso de

diversas ferramentas que o *coach* acreditar serem pertinentes pode-se ter como benefício Benefícios do Coaching como Melhoria na comunicação, Inteligência e controle emocional; Flexibilidade, Autoconhecimento; Autocontrole, Autodesenvolvimento e aprimoramento de habilidades e capacidades, Relacionamento interpessoal, Foco, Gestão de tempo, Planejamento estratégico, Definição de metas e objetivos realistas, e quebra de crenças limitantes. Todos esses fatores levam a uma comunicação assertiva dentro da equipe para que juntos cresçam e atinjam objetivos com motivação e determinação para estruturar e realizar seus projetos. Identificar as melhores habilidades e pontos a melhorar, entender quais crenças são facilitadoras em relação aos seus objetivos e quais devem ser mudadas, descobrir suas estratégias para automotivação e autocontrole. Como isso terá autoconfiança e elevada autoestima para atingir seus objetivos, mais poder de persuasão para envolver as pessoas de seu relacionamento a contribuir com os resultados esperados. Através do trabalho do coaching na organização é possível desenvolver as equipes para que o processo da comunicação seja compreendido e assim alinhado a estratégias da empresa, elevando a um novo padrão organizacional no qual as estratégias de comunicação tenham eficácia da informação levando a uma estruturação de qualidade para que todos entendam e repassem o que foi proposto dentro de uma mesma linha de raciocínio para não haver interferentes aumentando a performance das equipes da empresa e como consequência o crescimento competitivo da organização.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Academia Brasileira de Coaching. Disponível em: <<http://www.abracoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/o-que-e-coaching/>> Acesso em: 08/10/14.

BERLO, D. *O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: M. Fontes, 2003.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

KRAUSZ, Rosa R. *Coaching executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel, 2007.

LEITE, G.C.L. Coaching nas organizações: papéis e fatores críticos de sucesso para sua implantação. *Revista Científica de Administração*, v.13, n.13, 2009.

MARQUES, J.R. Leader Coach - Coaching Como Filosofia de Liderança . Editora Ser Mais - 1ª edição – 2012

O'NEILL, M. B. **Coaching: treinando executivos**. Trad. Lasserre. São Paulo: Futura, 2001.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Ed. Alínea, 1999.