



ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**PROJETO INTEGRADO**  
A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO  
CONTEXTO ORGANIZACIONAL  
**NATURA**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP  
JUNHO, 2020.



ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**PROJETO INTEGRADO**  
**A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO**  
**CONTEXTO ORGANIZACIONAL**  
**NATURA**

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS:

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES – PROF<sup>a</sup>

LEONOR CRISTINA BUENO

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO – PROF<sup>a</sup> JULIANA MARQUES

BORSARI

ESTUDANTES:

ESTUDANTE A, ANDREA KÁTIA FIGUEIREDO –

R.A.: 1012018200438

ESTUDANTE B, THATIANI ARAUJO –

R.A.: 1012018200003

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>5</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO.....</b>	<b>6</b>
3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	7
3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE.....	20
3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE.....	29
3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO.....	43
3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA.....	62
3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL.....	65
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS</b>	

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos em uma era de facilidade da comunicação virtual mundial, mas ao mesmo tempo temos dificuldade de nos comunicarmos com colegas de trabalho, familiares e amigos. Apesar de vivermos conectados e termos centenas de amigos, pessoas que nunca vimos, vivemos isolados e em nosso próprio mundo.

A dificuldade de comunicação tanto escrita, como falada está afastando cada vez mais as pessoas e dificultando a convivência no ambiente de trabalho e nas relações pessoais. Portanto, as empresas precisam ter uma comunicação bem estreita, clara, objetiva e simples com seus funcionários, fornecedores, colaboradores e clientes para poder obter o sucesso, lucros e alcançar os objetivos propostos.

É cada vez mais importante que se crie nas organizações um forte sentido de colaboração e incentivo aos conhecimentos em grupo, além de valorizar as equipes e dar incentivos para se desenvolverem. É preciso unir os grupos em objetivos, com ideais, metas específicas e transparência nas ações. Formar equipes motivadas, que sejam apoiadas e valorizadas pela criatividade, novas ideias e inovações.

De acordo com as informações colhidas no site da Natura, ela é uma empresa preocupada em manter a comunicação interna e externa, além de criar um ambiente e um clima organizacional agradável e aberto ao diálogo.

“Acreditamos que um bom clima organizacional é fator fundamental para o sucesso da nossa organização, pois é através dele que podemos vivenciar nossa razão de ser “Bem estar Bem” e criar condições para o alinhamento e comprometimento de todos os colaboradores em torno de nossos desafios”. (Natura. Comunicação – RH)

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Natura Cosméticos S/A.

Sede: Avenida Alexandre Colares, 1188 – Jaguará – São Paulo – SP

CNPJ: 71.673.990/0001-77 – Sociedade que executa atividades comerciais em geral e se dedica a pesquisa e desenvolvimento de produtos.

CNPJ: 00.190.373/0001-72 – Atividades fabris realizadas por Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda, com sede na Rodovia Anhanguera, s/n – Km 30,5, Prédio C, Polvilho, Cajamar – SP.

Além de fábricas em Benevides PA, produção terceirizada na Argentina, na Colômbia e no México, oito centros de distribuição no Brasil e cinco na América Latina, um hub logístico em Itupeva SP e centros de pesquisa e tecnologia em São Paulo e Benevides.

Uma História feita de Cosméticos e Relações.

A trajetória que nos transformou na maior multinacional brasileira de cosméticos e produtos de higiene e beleza, começou em 1969, quando Luiz Seabra inaugurou uma pequena fábrica em São Paulo. Desde então, construímos um negócio voltado à construção do Bem Estar Bem – que se manifesta nas relações harmoniosas que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros e com a natureza.

<http://www.responsabilidadesocial.com/perfil/natura/>

### 3. PROJETO INTEGRADO

As organizações devem ser avaliadas além de seus resultados contábeis. É necessário ver seu funcionamento, suas características físicas e humanas para se conhecer o estilo de gestão e a cultura organizacional, qualidade de vida no trabalho, estresse, conflito, diálogo e negociação.

As empresas estão buscando vantagens em um mundo globalizado, de rápidas transformações, estão revendo seus sistemas de gestão e adotando novos comportamentos organizacionais. Hoje, busca-se a melhoria do desempenho no trabalho, aumento da satisfação dos colaboradores, a inovação, recompensas, táticas que incluem a formação de equipes para a realização de trabalhos e a forma como é avaliado o desempenho.

A Natura se preocupa com essas mudanças e busca realizar de todas as maneiras possíveis um clima organização agradável para todos seus colaboradores.

“Quanto maior a diversidade, maior a riqueza e vitalidade de todo o sistema, de toda a rede de relações. É assim na ecologia ambiental. Assim é também na ecologia das relações humanas. Acreditamos que o cultivo da interação entre os diferentes, gera-se a energia necessária à evolução dos indivíduos, das organizações e da sociedade.” (Site Natura)

É compromisso da empresa garantir o alinhamento e comprometimento de todos em relação aos desafios do trabalho, manter um nível de relacionamento positivo e transparente entre a empresa e seus colaboradores, clientes e fornecedores, evitar o retrabalho e garantir a disseminação do conhecimento. (site Natura)

Acreditamos que um bom clima organizacional é fator fundamental para o sucesso da nossa organização, pois é através dele que podemos vivenciar a nossa razão de ser e criar condições para o alinhamento e comprometimento de todos os colaboradores em torno de nossos desafios. (site natura)

A Natura mantém um processo dinâmico e constante de comunicação em diversas áreas, e está empenhada em transmitir e expressar informações, conhecimentos, ideias, emoções, planos, objetivos e resultados de forma clara e transparente. (site natura)

### **3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

O comportamento humano no ambiente de trabalho, os sentimentos, as emoções e o desempenho tem sido cada vez mais valorizados no momento da seleção, no recrutamento e na avaliação, nos conflitos e na relação de trabalho do profissional. A afetividade humana determina a capacidade psicoemocional, a criatividade e a competitividade, gerando oportunidade de adquirir conhecimento e avaliar o espaço de trabalho.

Os colaboradores também são vistos como recursos dentro da organização, carregam habilidades poder de produção, responsabilidade, competências, motivação de trabalho, entre outras atribuições, porém, são pessoas e possuem personalidade, objetivos, e histórias pessoais. Seu comportamento é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para alcançar seus objetivos. As pessoas podem resistir ou colaborar com as políticas ou métodos da organização, vai depender das estratégias de liderança adotadas.

A participação de pessoas nas organizações as conduz ao envolvimento com outras pessoas ou grupos. Nos grupos as pessoas procuram manter sua identidade, segurança psicológica e utilizam esse convívio para obter informação sobre si mesma e sobre o ambiente em que vivem. Esses dados estabelecem uma realidade social para as pessoas testar e comparar suas próprias capacidades. (Chiavenato)

Um exemplo da Natura é a remuneração competitiva que possibilita manter e motivar os colaboradores e também atrair novos talentos. A remuneração total baseia-se em salários e benefícios atraentes, e está baseada em um agressivo sistema de remuneração variável: participação nos lucros e resultados, bonificação por resultados e stock option. Os principais benefícios oferecidos aos colaboradores são: assistência médica e odontológica, seguro de vida em grupo, restaurante, clube Natura, venda interna de produtos Natura – com desconto de 40% -, transporte fretado e berçário. (Site natura)

O Processo de Gerenciamento de Desempenho da Natura é uma abordagem dinâmica e contínua voltada ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do desempenho do colaborador e do seu crescimento pessoal e profissional. Ele se baseia em mapear os recursos humanos da empresa, para identificar performances diferenciadas e estimular uma cultura de alto desempenho na organização. (site natura)

Acreditamos que a evolução contínua dos indivíduos é fundamental para o crescimento e por isso, investimos em treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal de nossos colaboradores com programas, ferramentas específicas a cada realidade. Além de cursos/programas de formação, literatura de diversos temas, sites e orientações para plano de auto desenvolvimento. Feedback constante com foco no desenvolvimento. (site Natura)

### **Comportamento Organizacional e sua influência no clima organizacional.**

- Estudo de uma consultoria de RH;
- Comportamento organizacional;
- Comunicação entre os funcionários.

### **Temas priorizados:**

1. Comunicação.
2. Motivação.

### **Comunicação**

- Tem essencial importância.
- Qualquer obstáculo ou ruído interfere nos relacionamentos.

### **Feedback**

Resposta ou opinião a respeito de um contexto.

### **Motivação**

- Desejo em realizar determinadas ações.
- Visa a alcançar reconhecimento.
- Desafio de identificar as necessidades dos funcionários.
- Ambiente organizacional contribui para que a motivação seja gerada.

## **Clima Organizacional**

Percepção sobre o ambiente de trabalho:

- Práticas;
- Políticas;
- Estrutura;
- Cultura;
- Normas;
- Valores.

As formas como os funcionários a interpretam podem expressar um *aspecto positivo* ou *aspecto negativo* sobre a organização.

- Imagem da organização para os funcionários.
- Correção de desvios e insatisfações.
- Relações interpessoais.
- Políticas de RH.
- Relação empresa/colaborador.
- Comunicação.
- Realização/motivação.
- Supervisão.

48% dos funcionários acreditam estar sempre informados.

36% concordam somente algumas vezes com a forma como a empresa faz essa comunicação.

*Comunicação INFORMAL é mais utilizada.*

46% dos funcionários estão satisfeitos e realizados.

34% dos funcionários estão sempre motivados.

“Clima organizacional é o que as pessoas sentem em relação ao ambiente de trabalho. Sendo assim, expresse sua opinião, sugestão de crítica de como você vê ou sente o clima organizacional da empresa atualmente.”

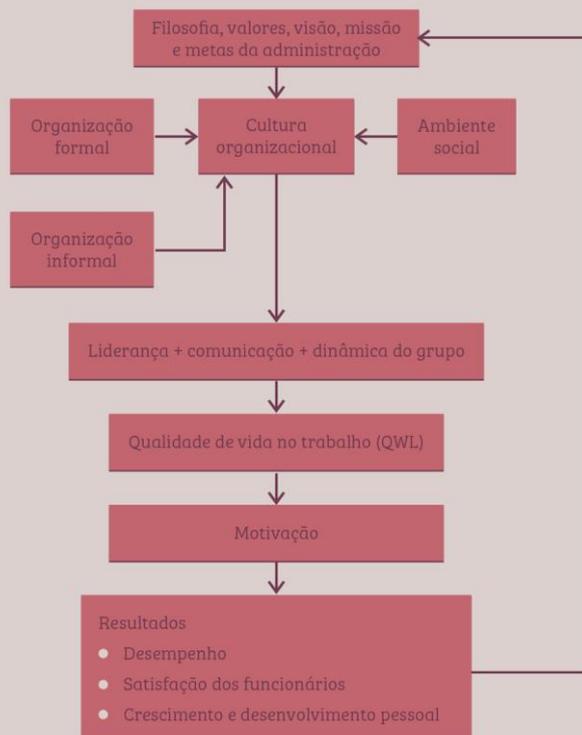
#### Resultados

- Falta coleguismo, respeito e apoio dentro das equipes.
- Poucos funcionários se preocupam com a produção.
- Falta de supervisor atuante.
- Acreditam que há um tratamento muito diferenciado entre os setores de produção e administrativo.
- Funcionários da produção desmotivados.
- Identificação de pontos que devem ser aprofundados.
- Aspectos negativos que não haviam aparecido nas questões fechadas.

Todos os funcionários almejam:

- Ambiente agradável e motivador;
- Reter os melhores talentos;
- Clima favorável;
- Falhas de comunicação podem ter impacto negativo.

## SISTEMA DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL



### Visão

Representa o que a organização pode ser, ou seja, trata-se do futuro possível e desejável. Os líderes criam projeções estimulantes a respeito do destino da empresa e das principais mudanças que a aguardam no futuro.



### Missão

identifica o ramo em que a organização está, os nichos de mercado, os tipos de consumidores que ela pretende ter e as razões para a sua existência, além das vantagens competitivas ou pontos fortes que acredita ter.



### Metas

São estabelecidas em função das conquistas que a empresa deseja atingir dentro de um a cinco anos, e é a partir desse momento que os funcionários são envolvidos no desmembramento dos objetivos e no estabelecimento das ações que serão implementadas.

Esses itens são necessários para a formação da cultura organizacional. Essa cultura é o reflexo de uma organização formal com suas políticas formais, estruturas, seus procedimentos, ambiente social e cultural (global) existente.

A liderança também necessita estar ciente da existência da organização informal, e saber unir essas duas organizações para que haja uma equipe de trabalho eficaz.

Por meio do seu estilo de liderança, os gerentes utilizam suas habilidades de comunicação e seu conhecimento das dinâmicas interpessoais e de grupo para criar um nível de qualidade de vida no trabalho que seja apropriado para seus funcionários.

Se a liderança atingir esse nível de qualidade de vida, os funcionários se tornarão motivados para alcançar os objetivos organizacionais.



## ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

### CONCEITOS

Estrutura mecânica:

- Menor amplitude de controle;
- Alta centralização;
- Alta formalização.

Estrutura orgânica:

- Grande amplitude de controle;
- Alta descentralização;
- Baixa formalização.

Estrutura organizacional:

- Divisão do trabalho;
- Padrões de coordenação;
- Comunicação;
- Fluxo de trabalho;
- Poder formal.

Estrutura organizacional: Divisão do trabalho e padrões de coordenação, comunicação, fluxo de trabalho e poder formal que norteiam as atividades organizacionais.

Engenharia simultânea: Organização dos funcionários provenientes de vários departamentos em uma equipe temporária com o propósito de desenvolver um produto ou serviço.

Amplitude de controle: O número de pessoas que se reportam diretamente ao próximo nível na hierarquia.

Centralização: Em que medida a autoridade de decisão formal é detida por um pequeno grupo de pessoas, geralmente as que estão no topo da hierarquia organizacional.

Formalização: As medidas em que as organizações padronizam o comportamento por meio de regras, procedimentos, treinamento formal e mecanismos correlatos.

Estrutura mecanista: Estrutura organizacional com pouca amplitude de controle, pouca formalização e tomada de decisão descentralizada.

Estrutura funcional: Estrutura organizacional na qual os funcionários são organizados em torno de conhecimentos específicos ou de outros recursos.

Estrutura divisional: Estrutura organizacional na qual os funcionários são organizados em torno de áreas geográficas, resultados (produtos ou serviços) ou clientes.

Empresa globalmente integrada: Estrutura organizacional na qual os processos de trabalho e as funções executivas são distribuídos em todo o mundo por meio de centros globais, em vez de serem desenvolvidos no país de origem e replicados nos países ou nas regiões satélite.

Estrutura organizacional baseada em equipes: Estrutura organizacional criada em torno de equipes autogeridas que realizam um trabalho completo.

Estrutura matricial: Estrutura organizacional que controla duas estruturas (por exemplo, uma estrutura divisional geográfica e uma estrutura funcional) a fim de aproveitar os benefícios de ambas.

Estrutura em rede: Aliança de várias organizações com o propósito de criar um produto ou atender a um cliente.

Estratégia organizacional: Modo como a organização se posiciona em seu contexto em relação às partes interessadas, dados os recursos, as capacitações e a missão da organização.

Estrutura organizacional:

- Divisão do trabalho.
- Padrões de coordenação.
- Comunicação.
- Fluxo de trabalho.
- Poder formal.

Norteiam a coordenação, além de ditar quais atividades recebem maior atenção e recursos financeiros, de poder e informação.

Divisão do trabalho e coordenação

Formas de coordenação: Comunicação informal.

Descrição: Compartilhamento de informações sobre tarefas mútuas, formação de modelos mentais comuns para sincronizar as atividades de trabalho.

Subtipos/estratégias:

- Supervisão direta;
- Canais formais de comunicação.

Formas de coordenação: Padronização.

Descrição: Criar padrões rotineiros de comportamento ou resultados.

Subtipos/Estratégias:

- Habilidades padronizadas;
- Processos padronizados;
- Resultados padronizados.

Centralização: Grau em que a autoridade de decisão formal é detida por um pequeno grupo de pessoas, geralmente as que estão no topo da hierarquia organizacional.

Formalização: Grau em que as organizações padronizam o comportamento por meio de regras, procedimentos, treinamento formal e mecanismos relacionados.

Estrutura mecanista: Estrutura organizacional com pouca amplitude de controle e alto grau de formalização e centralização.

Estrutura orgânica: Estrutura organizacional com grande amplitude de controle, pouca formalização e tomada de decisão descentralizada.

Estrutura mecanicista:

- Menor amplitude de controle;
- Alta centralização;
- Alta formalização.

Estrutura orgânica:

- Grande amplitude de controle;
- Alta descentralização;
- Baixa formalização.

## MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudança na empresa: Resistência:

1. Desproporcional;
2. Disfuncional;
3. Irracional.

Utilidade da resistência:

1. Sinal de alerta;
2. Conflito construtivo;
3. Justiça e motivação.

Consequências:

1. Ressentimento;
2. Desencantamento;
3. Pedidos de demissão;
4. Paralisações ostensivas;
5. Tentativa de manter velhos hábitos.

Análise do campo de força: Modelo de Kurt Lewin para a mudança de todo o sistema que ajuda os agentes da mudança a diagnosticarem as forças que impulsionam ou limitam a mudança organizacional proposta.

Descongelamento: Primeira parte do processo de mudança, na qual o agente da mudança produz desequilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas.

Recongelamento: Última parte do processo de mudança, na qual sistemas e estruturas são introduzidos para reforçar e manter os comportamentos desejados.

Razões:

- Personalidades e valores (valor, habilidade, conhecimento, clareza);
- Custo direto (custo-benefício negativo);
- Reputação (ameaça à autoestima);
- Medo do desconhecido;
- Quebra da rotina;
- Equipe incongruente (regras incongruentes);
- Sistema organizacional incongruente (ex.: plano de carreira).

## CULTURA ORGANIZACIONAL

História ou lenda:

- Percepção social;
- Memória da empresa;
- O que fazer ou não fazer.

Cerimônias ou rituais:

- Rotinas da vida organizacional;
- Eventos repetitivos e previsíveis;
- Cerimônia > audiência planejada.

Linguagem:

- Falas;
- Expressões;
- Símbolos verbais.

Estrutura física:

- Edifício;
- Tamanho;
- Forma;
- Arquitetura;
- Repartições.

Cultura

- Valores e pressupostos compartilhados por uma organização;
- O que é importante;
- DNA raízes (molda o que acontece no trabalho).

Cultura organizacional: Valores e pressupostos compartilhados em uma organização.

Artefatos: Os símbolos e sinais observáveis da cultura de uma organização.

Rituais: As rotinas programadas da vida diária da organização que dramatizam sua cultura.

Cerimônias: Exibições planejadas da cultura organizacional, conduzidas especificamente em prol de uma audiência.

Cultura organizacional, para que compreender?

Valores compartilhados influenciam o modo de sentir, pensar e agir dos trabalhadores.

Valores: Crenças estáveis e avaliativas; Percepção consciente do que é bom/ruim.

Pressupostos: Essência mais profunda, percepção inconsciente (forma de pensar e agir).

## CULTURA x SUBCULTURA

Cultura: Consistente, abrangente, ampla, profunda, durável.

Subcultura: Formação / grupos / divisões / áreas geográficas / experiências / **contracultura**.

## CONFLITO

Cultura: Valor pessoal, valor praticado.

Subcultura: Valor organizacional, valor desejado.

## VALORES DO TRABALHO

Valores do trabalho > Aspectos fundamentais:

1. Motivação para o trabalho e superação de metas, bem como elevação da produtividade.
2. Formação e retenção de talentos.
3. Contribuições para a cultura e o clima organizacional.

Valores:

- Princípios ou crenças nos quais determinada pessoa acredita.
- Algo de que não se está disposto a abrir mão.

Valores do trabalho:

- Princípios, crenças, metas, recompensas, hierarquicamente organizadas.
- Guiam as avaliações das pessoas sobre os resultados que conquistam e o contexto do dia a dia do trabalho.
- Impactam nas alternativas com relação ao trabalho.

Importância na captação e retenção de talentos:

- Por meio do trabalho as pessoas conseguem os recursos para a sobrevivência.
- Elas possuem opções do trabalho.
- Os valores são de extrema relevância para os profissionais de RH.
- Os valores influenciam na retenção e captação relativas ao mundo do trabalho.
- Ex.: Gerente de banco. As formas de benefícios de banco são muito comuns. Sendo assim, o que influenciará na escolha pelo banco A ou o banco B?

Importância estratégica na cultura e no clima organizacional:

- Diante da escassez de talentos, conseguir reter profissionais é muito importante.
- Isso influencia na cultura e no clima organizacional.

Desafios diante de uma nova geração:

- Cabe aos gestores proporcionar um ambiente de trabalho com valores integradores a essa nova geração.
- Respeito, metas desafiadoras e trabalho dinâmico.
- Quando se cria uma atmosfera de valores estimulantes na empresa, consegue-se conquistar e reter os melhores profissionais.
- Este é o desafio dos gestores diante da geração Y.

### **3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE**

Um grupo é a reunião de duas ou mais pessoas que se juntam visando a realização de um objetivo. O indivíduo usa o grupo para satisfazer suas necessidades de segurança, status, autoestima, associação e poder. Mas os grupos não têm a necessidade de se engajar em um trabalho coletivo, que precise de um esforço conjunto. É apenas compartilhamento de informações para ajudar cada membro com sua própria responsabilidade.



A pesquisa evidenciou que a mudança comportamental foi provocada pelo sentimento e não pela luz. O fato de sentir-se parte importante de um processo, de poder construir um grupo com quem se compartilhava trabalho, assim como objetivos comuns, gerou o dinamismo que desaguou no aumento da produtividade.

Em resumo, foi descoberto, a partir de uma experiência concreta, que variáveis psicológicas podiam influenciar na produtividade. O sentimento de pertencer, de ser importante, de ter um grupo de amigos com objetivos comuns, é provavelmente o conjunto de variáveis que pode influenciar definitivamente entre o êxito ou o fracasso de um empreendimento, isso deve ser levado em conta na hora de administrar pessoas, pois como resultado desse estudo sabe-se hoje que o grupo pode ter o efeito motivador do desempenho dos trabalhadores.

A comunicação é entendida como o processo pelo qual as pessoas criam e enviam mensagens que são recebidas, interpretadas e respondidas por outras pessoas. O propósito desse processo é desenvolver significados que seriam compartilhados por membros do grupo.

Podemos dizer que líder é a pessoa que em determinadas circunstâncias tem a possibilidade de melhor refletir as aspirações do grupo a que pertence.

Grupo:

Conjunto formado por 2 ou mais pessoas, que para atingir um *objetivo*, necessita de:

- Algum tipo de interação;
- Durante um intervalo de tempo;
- Sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado.

Equipe:

Nos grupos, a realização do trabalho depende fundamentalmente do esforço individual, enquanto que na equipe, depende tanto do esforço individual como do esforço conjunto.

- A responsabilidade pelo resultado final é compartilhada;

- Objetivo de trabalho compartilhado;
- Comprometimento com os objetivos da organização e somente com metas pessoais.

## TIPOS DE EQUIPE

Fator tempo:

- Permanente;
- Temporária.

Fator missão:

- De trabalho;
- De desenvolvimento.

Fator elemento da estrutura priorizado:

- Força tarefa; equipes; tripulação.

## FORMAÇÃO DE EQUIPES

Estágio de desenvolvimento de equipes de trabalho:

- Formação.
- Conflito.
- Normatização.
- Desempenho.
- Desintegração.

Elementos que afetam a estrutura das equipes de trabalho:

- Normas.
- Papéis.

➤ Prestígio e status.

Comunicação:

- Para definir o que se deve fazer *é preciso conversar*.
- Para conversar *é preciso haver comunicação*.
- O processo de comunicação é técnico.
- Podem existir falhas, então CUIDADO!
- O resultado precisa ser *assimilado e registrado*.

Comunicação eficaz:

- A mensagem deve ser fácil de *ler, ouvir ou ver*.
- Os objetivos devem ser *claros e cronologicamente organizados* para facilitar a compreensão.
- É preciso *colocar-se no lugar do outro* para sentir sua capacidade de entender o que está sendo comunicado.

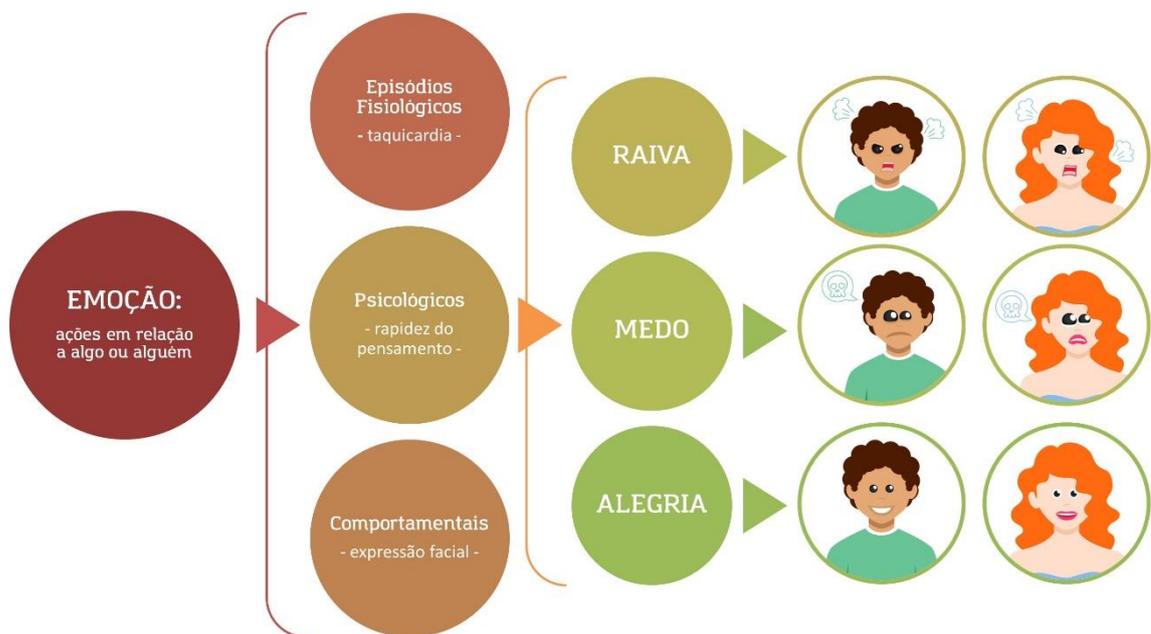
Feedback efetivo quando:

- Leve sempre em conta que feedback eficaz é o que ajuda as pessoas ou equipes a melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos.
- Crie e mantenha o costume dentro da equipe de dar e receber feedback.
- Estabeleça uma relação de respeito e confiança mútua.
- Respeito às diferenças individuais.
- Comunicação clara, objetiva e constante.
- Conhecimento a respeito do trabalho, atenção, disponibilidade para colaborar.

ATENÇÃO!

*Conflitos e ideias constantes* não significam *desavenças*! Significam, apenas que diferentes pessoas têm *diferentes pontos de vistas*.

## EMOÇÃO NO TRABALHO



Emoção:

Raciocínio lógico x emoção.

Raciocínio lógico + emoção = percepção, atitude, decisão.

Episódio:

Fisiológico: taquicardia.

Comportamental: expressão facial.

Psicológico: rapidez do pensamento em relação a algo ou a alguém.

- Raiva;
- Medo;
- Alegria.

Estado de prontidão para reação.

Características das emoções:

- Avaliação global (estado emocional central);

Objetivo ou evento: positivo ou negativo?

- Nível de ativação (energia ou força motivacional);

Reação consciente ou inconsciente (ex.: pedir demissão).

Atitude x emoção – julgamento x experiência.

Crença: o que você acredita ser verdade.

Sentimentos: avaliação consciente positiva ou negativa sobre algo.

Intenção: motivação para se comportar de determinada maneira em relação a algo.

Tomada de decisão: Racional (+).

Emocional (-).

Emoções positivas no trabalho:

- Ambiente mais agradável e maior produtividade.
- Bons resultados.
- Sala de vídeo-game, colegas e clientes simpáticos.
- Treinamento para gerenciamento das emoções.

Dissonância cognitiva: Condição que ocorre quando percebemos uma incoerência entre nossas crenças, sentimentos e comportamentos.

Trabalho emocional: Esforço, planejamento e controle necessários para expressar as emoções desejadas organizacionalmente durante as transações interpessoais.

Inteligência emocional (IE): Conjunto de dons intelectuais para perceber e expressar emoções, assimilar emoção no pensamento, compreender e raciocinar com emoção e regular a emoção em si mesmo e nos outros.

## TOMADA DE DECISÃO

Decisão:

+ influência da emoção;

= objetivo almejado.

1. Identificar o problema ou oportunidade.
2. Escolher o melhor processo decisório.
3. Descobrir ou desenvolver escolhas possíveis.
4. Selecionar a escolha com maior valor.
5. Implementar a escolha selecionada.
6. Avaliar a escolha selecionar.

Tomada de decisão: O processo consciente de fazer escolhas entre as alternativas com a intenção de atingir um estado desejado.

Paradigma da escolha racional: Visão de que na tomada de decisão as pessoas deveriam (e geralmente o fazem) usar a lógica e todas as informações disponíveis para escolher a alternativa de valor mais alto.

Utilidade subjetiva prevista: Probabilidade (expectativa) de satisfação (utilidade) resultante da escolha de uma alternativa específica em uma decisão.

Racionalidade limitada: Visão de que as pessoas são limitadas em sua capacidade de tomar decisões, incluindo o acesso a informações limitadas, o processamento limitado das informações e a tendência a satisfazer, em vez de maximizar quando fazem escolhas.

Opção favorita implícita: Alternativa preferida que o tomador de decisão utiliza repetidamente como um parâmetro de comparação com as outras opções.

Heurística de âncora e ajuste: Tendência natural das pessoas de serem influenciadas por um ponto de âncora inicial de tal modo que não conseguem se afastar suficientemente de tal ponto à medida que novas informações são apresentadas.

Heurística de disponibilidade: Tendência natural de designar probabilidades maiores a objetos ou eventos que são mais fáceis de lembrar, apesar da facilidade de lembrança também ser afetada por fatores não probabilísticos (ex.: resposta emocional, eventos recentes).

Heurística de representatividade: Tendência natural de avaliar probabilidades de eventos ou objetivos por quanto eles lembram (são representativos de) outros eventos ou objetos, não em informações probabilísticas objetivas).

Satisfação: Escolher uma alternativa que seja satisfatória ou “suficientemente boa”, em vez da alternativa com o valor mais alto (maximização).

Críticas ao modelo de escolha racional:

- Defesa perceptiva;
- Incerteza;
- Falta de clareza;
- Ambiguidade;
- Conflito de interesse;
- Desinteresse;

- Desconhecimento;
- Ocultar e filtrar informação;
- Desconsideração pela emoção.

#### Alternativa à visão sobre tomada de decisão.

Pressupostos do paradigma da escolha racional:

- As metas são claras, compatíveis e consensuais.
- Os tomadores de decisão calculam todas as alternativas e seus resultados.
- Os tomadores de decisão avaliam todas as alternativas simultaneamente.
- Os tomadores de decisão empregam padrões absolutos para avaliar as alternativas.
- Os tomadores de decisão utilizam informações fatuais para escolher alternativas.
- Os tomadores de decisão escolhem alternativa com o maior retorno.

Observações do comportamento organizacional:

- As metas são ambíguas, conflitantes e carecem de consenso.
- Os tomadores de decisão têm capacidade limitada para processar as informações.
- Os tomadores de decisão avaliam as alternativas sequenciais.
- Os tomadores de decisão avaliam as alternativas em relação a uma opção favorita implícita.
- Os tomadores de decisão escolhem a alternativa que seja suficientemente boa (solução satisfatória).

### **3.1.2 LIDERANÇA E PODER NA ORGANIZAÇÃO**

Temos sérios problemas em relação à confiança, principalmente quando se trata de nosso trabalho. Se formos honestos, é difícil confiar em outra pessoa para um trabalho importante. Esse é um dos principais motivos de desavenças no trabalho em equipe.

Demonstrar que você confia no trabalho de seu colega e se desapegar, se unir no mesmo objetivo, pode ser difícil no começo e causar mal-estar e desconfiança, até que se ganhe o respeito e confiança. A amizade não é um fator essencial numa equipe de alta performance, o essencial é que cada membro saiba respeitar o outro membro e criar uma relação de confiança. Afinal, pessoas possuem crenças, valores, e culturas diferentes. O uso do feedback e a redução de ruídos na comunicação são muito eficazes para que pessoas tão diferentes, possam conviver com harmonia.

A capacidade de adaptar e encarar o imprevisível de maneira positiva é essencial. A individualidade deve dar lugar à cooperação e ao trabalho em equipe.

Segundo site da Natura – A organização visa construir um ambiente de trabalho estimulante e criativo, no qual as pessoas se sintam respeitadas em sua individualidade, reconhecidas por suas contribuições, estimuladas a aceitarem desafios e buscar o novo. “Temos o desafio permanente de construir e cultivar relações éticas e transparentes e criar um ambiente seguro e saudável, onde o dinamismo, o prazer, a confiança e a cooperação estejam sempre presentes.”

Além de um canal de relacionamento, A Ouvidoria, que tem como objetivo de contribuir com a melhoria da qualidade das relações, escutando nossos públicos de relacionamento e identificando, por meio de suas manifestações, oportunidades de evolução em políticas, processos, normas e atitudes. A Ouvidoria atua como representante dos públicos dentro da Natura, acolhendo e internalizando a “voz” do público interlocutor.

Liderança organizacional:

➤ Liderança NÃO é habilidade latente:

1. Grandes líderes, são raros, mas todos têm potencial.
2. Liderança = fenômeno de situação; - depende do contexto e do momento.
3. Há muitos papéis de liderança.
4. Líderes também têm papéis comuns.
5. Há abundância de oportunidades de liderança – é necessário desenvolvê-las.

## A NATUREZA NA LIDERANÇA

Alguns problemas envolvidos na definição de liderança:

Primeiro, esse conceito faz referência a um fenômeno complexo, influenciado por distintas classes de variáveis.

O segundo problema tem a ver com a pluralidade de abordagens e perspectivas teóricas presentes nesse campo.

Um terceiro problema em definir liderança é sua proximidade, e por vezes, sobreposição com conceitos similares ou correlatos. A mais citada na literatura é a distinção, entre liderança e gestão, ou entre líder e gestor (gerente, chefe, supervisor, etc.).

Em direção similar, Yukl e Lepsinger (2005) defendem que tanto a gestão como a liderança são essenciais nas organizações e devem ser integradas de maneira eficiente a fim de se alcançar desempenhos elevados.

Um quarto problema está relacionado à confusão entre o processo e o resultado envolvidos no fenômeno da liderança. Algumas definições de liderança diferem em termos da ênfase que colocam, ou sobre os comportamentos de liderança ou então sobre os resultados desses comportamentos.

Por último, um quinto problema refere-se à distinção, observada em muitas definições de liderança, entre liderança como um papel especializado e como um processo de influência social mais amplo.

## O SIGNIFICADO DE LIDERANÇA

Uma das formas de exercer a influência é por meio do próprio comportamento, quando o líder age como modelo de conduta para os outros. Também existe a possibilidade de a influência ocorrer por meio da gestão dos aspectos simbólicos que permeiam a situação grupal – por exemplo, a cultura do grupo ou organização.

## DEFINIÇÕES ESPECÍFICAS E COMPONENTES-CHAVE DA LIDERANÇA

A influência diz respeito ao modo como os líderes afetam seus liderados e também ao processo pelo qual estes últimos se afetam mutuamente.

Outro aspecto determinante da liderança é o fato de ela acontecer em grupos, nos quais existem líderes e seguidores, processos vinculares entre eles e uma dinâmica de legitimação e reconhecimento mútuos.

Portanto, a liderança não envolve a perseguição de objetivos que são apenas dos líderes (ou da organização), em um caminho unilateral, utilizando os seguidores meramente como “instrumentos” de implementação. A liderança é cotidianamente construída, compartilhada, tecida em uma rede de interdependências visando o alcance de objetivos interpretados como comuns.

## ATUAÇÃO DOS LÍDERES E A GESTÃO ESTRATÉGICA

- Definição de liderança;
- Teorias de liderança;
- Relação da liderança, poder e gestão estratégica de pessoas;
- Constantes mudanças do ser humano;
- Utilização de tecnologias em larga escala;
- Acesso à informação e ao conhecimento;
- Impacto no modo de viver, trabalhar e conseqüentemente o modo de liderar.

Processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos.

1. Um processo de influência;
2. Interação dinâmica entre líderes e seguidores;
3. Busca pelo atingimento de metas e objetivos;
4. A promoção de algum grau de transformação em determinado contexto social.

A teoria dos traços da personalidade: “Todo líder nasce líder.”

A teoria comportamental: Estudar os comportamentos apresentados pelo líder.

A teoria contingencial: Analisa o contexto e então opta pelo exercício de liderança mais adequado.

A teoria LMX: Líderes e liderados estabelecem relacionamento de parceria em troca de benefícios mútuos.

A teoria transacional: Líder e liderado dentro das perspectivas dos papéis criam expectativas positivas em relação a ambos.

A teoria Neocarismática: O líder exerce influência sobre o liderado com a mobilização das emoções e a partir disso articula visão de futuro.

Teoria Transformacional: Inspira seus liderados.

**Poder** é a capacidade de influenciar alguém a fazer o que é desejado que este o realize ou ainda, deliberar arbitrariamente!

Chefe: O líder que busca a obediência de seus liderados por meio da sua posição ou status.

Não possui liderados, mas sim subordinados a um chefe e não a um líder.

- Confiança;
  - Comunicação efetiva;
  - Descentralização da tomada de decisão;
  - Abertura para autonomia;
  - Objetivos comuns;
  - Integração relacional;
  - Oportunidade de participação.
- 
- Gestão de pessoas NÃO é um processo compartimentado.
  - Práticas e políticas de gestão isoladas NÃO asseguram a gestão.
  - Influência exercida pelo líder, tão somente, também NÃO assegura.

Exemplo: Analogia com o trabalho coletivo realizado pelas abelhas.

- Isoladamente a abelha operária só produziria mel.
- Isoladamente a abelha rainha não se reproduziria.

## MOTIVAÇÃO

Teorias sobre a motivação no trabalho.

Conteúdo:

- Quais as minhas necessidades?
- O que faço para alcançá-las?

Teorias voltadas a identificar as necessidades a analisar comportamentos que possam ser desdobrados neste objetivo:

- T. Hierarquia de Necessidades (MASLOW).
- T. X e Y (McGregor).
- Teoria Bifatorial de Motivação – Higiene (HERZBERG).
- Teoria sobre poder, afiliação e realização (McClelland).
- Teoria E.R.G. (Alderfer).
- Teoria Z (Oiechi).

Processo:

- O que motiva o meu comportamento?
- As razões são conscientes?

Teorias estão aglutinadas em torno do que motiva o comportamento, considerando as dimensões do consciente e da racionalidade.

- Teoria da Comparação Social (FESTINGER).
- Teoria da Equidade (ADAMS).

- Teoria da Expectância, conhecida também como da instrumentalidade, e ainda como Teoria VIE (VROOM).
- Teoria do Estabelecimento de Metas (LOCKE).
- Teorias de Atribuição:
  - Atribuição Causal (KELLY);
  - Avaliação Cognitiva (HEIDER);
  - Autopercepção (BEM).

Envolvimento do funcionário: A motivação emocional e cognitiva de um indivíduo, particularmente um esforço focalizado, intenso, persistente e intencional voltado para os objetivos relacionados ao trabalho.

Impulsos: Características cerebrais fixas que corrigem deficiências ou mantêm um equilíbrio interno ao produzir emoções para estimular os indivíduos.

Necessidades: Forças voltadas para objetivos que as pessoas sentem.

Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow: Teoria motivacional das necessidades dispostas em uma hierarquia, por meio da qual as pessoas são motivadas a satisfazer uma necessidade mais elevada à medida que uma necessidade inferior é satisfeita.

Necessidade de realização (nRea): Necessidade aprendida segundo a qual as pessoas querem cumprir metas razoavelmente difíceis e desejam feedback e reconhecimento inequívocos por seu sucesso.

Necessidade de afiliação (nAfi): Necessidade aprendida segundo a qual as pessoas buscam a aprovação das outras, querem estar de acordo com os desejos e expectativas delas e evitar o conflito e a confrontação.

Necessidade de poder (nPod): Necessidade aprendida segundo a qual as pessoas querem controlar o ambiente, incluindo os recursos humanos e materiais, para se beneficiarem (poder personalizado) ou às outras pessoas (poder socializado).

Teoria dos quatro impulsos: Teoria da motivação baseada nos impulsos inatos de adquirir, vincular, aprender e defender que incorporam tanto as emoções quanto a racionalidade.

Teoria das expectativas: Teoria motivacional baseada na ideia de que o esforço de trabalho é direcionado para comportamentos que as pessoas acreditam que levarão a resultados desejados.

Motivação?

- Preferências e interesses de cada pessoa.
- Razão da diversidade das condutas.
- Influência no desempenho do trabalho.

Fatores multicausais e contextuais:

Faz mover, causa ou determina algo, fim ou razão de uma ação.

Teoria de Maslow:

1. Autorrealização;
2. Autoestima;
3. Sociais;
4. Segurança;
5. Fisiológicas.

Teoria de McClelland:

Motivação:

- Realização: autorrealização e realização.
- Afiliação: manutenção de relacionamento.
- Poder: influenciar/orientar.

## TEORIA DOS IMPULSOS:

Buscar / Identidade / Conhecer / Reagir:

O conjunto de habilidades mentais canaliza as forças emocionais criadas pelos impulsos.

Escolha e esforço voltados para objetivos.

Exemplos:

- Impulso de adquirir;
- Impulso de se vincular;
- Impulso de aprender;
- Impulso de defender;
- Normas sociais;
- Valores pessoais;
- Experiência pregressa.

## TEORIA DA EXPECTATIVA:

Expectativa E para D: Probabilidade de que um nível de esforço específico resulte em um nível específico de desempenho.

Expectativa D para R: Probabilidade de que um nível de desempenho específico resulte em um nível específico de resultado.

Valência: Satisfação prevista para o resultado.

Esforço > Desempenho:

+/- Desempenho 1.

+/- Desempenho 2.

+/- Desempenho 3.

TRANFORMANDO INDIVÍDUOS EM MEMBROS DA EQUIPE

## GRUPOS X EQUIPES

- As equipes de trabalho ou grupos de trabalho tem aumentado nos últimos anos.
- O primeiro aspecto de uma equipe é que ela tem que ter os mesmos objetivos que são comuns a todos.
- O segundo se refere à responsabilidade.
- O terceiro seria o objetivo compartilhado.

Por que as pessoas participam de grupos?

- As pessoas são moldadas desde seu nascimento, o desejo de uma aceitação é inerente ao ser humano, desejamos parecer melhor do que somos diante dos demais. A mudança é sempre algo difícil e complicada, porque não é só a pessoa, mas as circunstâncias que vivem ou que experimentaram dentro grupos dos que a trouxeram até aqui.
  - Fazer parte de um grupo é importante para todo e qualquer indivíduo.
  - Sair do anonimato é complexo para alguns e para outros é mais uma oportunidade.
1. Todo grupo tem regras, normas, direitos e deveres.
  2. Aos poucos, se reconhece o poder exercido, os benefícios e punição por não cumprir o que já está determinado.
  3. Os novos membros é que tem que se encaixar e não ao contrário, por inúmeras razões.

Núcleos de necessidades interpessoais:

- Fase da inclusão: cada pessoa procura situar-se e achar sua posição no grupo.
- Fase do controle: é onde acontecem variadas situações de competição.
- Fase da afeição: reflete em expressões emocionais abertas na interação.

## DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS E EQUIPES

Grupos: Podem apresentar algum objetivo geral em comum, mas não é necessário que apresente.

Equipes: Apresentam objetivos gerais e específicos em comum, compartilhado por todos os membros.

Atividades:

Grupos: Não são complementares.

Equipes: São complementares. Demandam convergência de esforços dos membros.

Relação:

Grupos: Normalmente não existe interdependência. Quando existe são simples e lineares.

Equipes Existe interdependência complexa, as tarefas e/ou resultados de um membro dependem de outro.

Metas:

Grupos: Podem compartilhar informações sobre metas.

Equipes: São conhecidas e compartilhadas por todos do grupo, uma vez que o desempenho é coletivo.

Sinergia:

Grupos: Neutro, em alguns casos pode ser negativo.

Equipes: Positivo. O alcance dos objetivos pressupõe a convergência dos esforços.

Responsabilidades:

Grupos: Individuais e isoladas.

Equipes: Individuais, mas correlacionadas ou coletivas.

Habilidades:

Grupos: Aleatórias e variadas.

Equipes: Correlacionadas e complementares.

## SATISFAÇÃO E COMPROMISSO NO TRABALHO

- Relação positiva moderada.
- Satisfação + compromisso.
- Desempenho e resultado.

Satisfação no trabalho: Avaliação que uma pessoa faz do próprio emprego e do seu contexto profissional.

Modelo saída – opinião – lealdade – negligência (EVLN): As quatro maneiras, como o nome sugere, de o funcionário reagir à insatisfação no trabalho.

Modelo da cadeia serviços – lucro: Teoria que explica como a satisfação dos funcionários no trabalho influencia a rentabilidade da empresa indiretamente através da qualidade do atendimento, fidelidade do cliente e fatores relacionados.

Compromisso com a organizacional (afetivo): O vínculo emocional, a identificação e o envolvimento do funcionário com uma determinada organização.

Compromisso de continuidade: Vínculo calculista de um funcionário com a empresa, por meio do qual este se sente motivado a ficar apenas porque sair seria custoso.

Confiança: Expectativas positivas nutridas por uma pessoa em relação a outra nas situações que envolvem risco.

Satisfação: Avaliação, apreciação que a pessoa faz, contexto, características do trabalho. (Baseada nas emoções e experiências das pessoas).

## SATISFAÇÃO E COMPROMISSO

Satisfação:

- Salário;
- Relação interpessoal;
- Oportunidade de crescimento;
- Reconhecimento.

Compromisso:

- Afeto;
- Vínculo emocional;
- Identificação;
- Envolvimento (resolução de problema);
- Lealdade.

Felicidade (melhores empresas).

Comportamento – Desempenho – Resultado.

Cuidados: influências econômicas e culturais sobre a satisfação.

Retenção de funcionários > Motivação e comportamento do funcionário.

Práticas organizacionais > satisfação e comprometimento do funcionário > Qualidade do serviço > Satisfação do cliente / valor percebido > Fidelidade do cliente e indicações > Rentabilidade da empresa e crescimento.

Saída:

- Rotatividade;
- Transferência;

Opinião:

- Recomendações de melhoria;
- Reclamações.

Lealdade:

- Mais participação;
- Menor saída da empresa;
- Espera por melhoras e por resultados.

Negligência:

- Menor esforço e atenção;
- Mais atrasos e absenteísmo.

1º funcionário;

2º cliente;

3º retorno financeiro.

Construção de lealdade:

- Justiça e apoio;
- Valores compartilhados;
- Confiança;
- Envolvimento.

### **3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO**

#### **A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO**

Mensagem:

Emissor:

1. Desenvolvimento de uma ideia.
2. Codificação.
3. Transmissão.

Receptor:

1. Recepção;
2. Decodificação;
3. Aceitação;
4. Uso.

Feedback para comunicação de duas vias.

Onde entra a comunicação na hora de executar a estratégia?

É preciso uma estratégia com clareza e foco para uma execução eficaz.

Formular uma estratégia e executá-la são processos separados, mas isso não quer dizer que um não dependa do outro. Há uma grande interdependência entre eles.

O bom planejamento auxilia a execução. Mal planejamento gera uma implementação insuficiente.

Modelo: Processo de execução da estratégia:

- Estratégia corporativa.
- Integração / estrutura corporativa.
- Estratégia de negócios e objetivos operacionais de curto prazo.
- Integração da estrutura empresarial.
- Incentivos e controles.

Estratégia corporativa: Importância primordial.

Comunicação:

- Níveis da organização.
- Unidades operacionais.

Quem vai dar o feedback?

- Gestores de todos os níveis;
- Pessoas que lidam com os clientes ou que caminham pela área de produção.

Modelo efetivo de feedback.

Quando for planejar, lembre-se:

*Comunicação e feedback.*

A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DA CRISE



Conflito organizacional: Discórdia que surge quando os objetivos, interesses ou valores de diferentes indivíduos ou grupos são incompatíveis e esses indivíduos ou grupos bloqueiam ou frustram as tentativas uns dos outros de atingir seus objetivos.

Negociação: Método de resolução de conflito em que duas partes em conflito consideram várias medidas alternativas para distribuir recursos entre si, a fim de chegarem a uma solução aceitável para ambas.

Negociador: Indivíduo imparcial com experiência na condução de conflitos e negociações que ajuda as partes em conflito a alcançarem uma solução aceitável.

Mediador: Negociador que facilita as negociações, mas não tem autoridade para impor uma solução.

Árbitro: Negociador que pode impor o que ele ou ela considera ser uma solução justa a um conflito que ambas as partes são obrigadas a acatar.

Negociação distributiva: Negociação adversária em que as partes em conflito competem para ganhar a maior parte dos recursos enquanto concedem o mínimo possível.

Barganha integradora: Negociação cooperativa em que as partes em conflito trabalham juntas para alcançar uma resolução que seja boa para ambas.

Política organizacional: Atividades que os gerentes realizam para aumentar seu poder e para utilizá-lo efetivamente a fim de atingir seus objetivos e superar resistência ou oposição.

Estratégias políticas: Táticas que os gerentes utilizam para aumentar seu poder e para utilizá-lo efetivamente a fim de influenciar e obter apoio de outras pessoas enquanto superam resistência ou oposição.

Gestão de crise de imagem:

Reduzir impactos:

- Trabalho em conjunto;
- Prevenção;
- Sinais externos ou internos;

É importante saber o que NÃO se deve fazer em situações de crise.

- Governança, transparência, comunicação e relacionamentos sólidos;
- Respeito à legislação;
- Operação com fundamentos técnicos;
- Ética e responsabilidade socioambiental.

Época de crise, deve obter:

- Comitê de crise;
- Autonomia;
- Definição do problema;
- Estratégias de mídia.

Atenção em redes sociais!

- Monitoramento.
- Bom humor.
- Definição de problemas.
- Se errou, diga como irá corrigir.
- Não apague postagens.
- Transparência é fundamental.
- Interaja com os consumidores.
- Prepara-se para demandas.
- Faça contestações com gentileza.
- Não esqueça de curtir as postagens positivas.
- Crises: oportunidades para avaliar e melhorar.
- Comunicação: essencial.
- Invista em ambientes harmônicos.

## ADMINISTRAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Organização expressiva:

Como uma organização se expressa?

TUDO fala o tempo TODO.

Atividades:

- Comportamento dos funcionários;
- Identidade visual;
- Publicidade;

- Objetivo estratégico;
- Envolvimento com a comunidade.

Estrelas estratégicas:

- Visão (Estratégia);
- Cultura (Funcionários);
- Imagem (Marca).

Em poucas palavras, o conceito de organização expressiva captura diferentes níveis de expressões organizacionais e seu impacto sobre processos, tais como criação de estratégias, recursos humanos, marketing e outros.

Polifonia: significa, literalmente, a presença de muitas vozes, e portanto, de diferentes ideias e perspectivas.

As organizações sempre se comunicam:

- Comportamento dos funcionários;
- Identidade visual;
- Publicidade;
- Objetivo estratégico;
- Envolvimento com a comunidade.

As lacunas da visão estratégica:

- A visão não inspira de maneira eficaz.
- Empresa não pratica o que prega.
- Visão da organização x a imagem do ambiente da organização.

Como solucionar?

Pesquise, compreenda, os pontos de vista dos stakeholders; a perspectiva dos funcionários; o objetivo estratégico da direção.

Poder da linguagem:

Palavras:

- Tome cuidado ao se expressar;
- Atenção às metáforas.

Liderança:

- A linguagem é o meio pelo qual as decisões são tomadas.
- Toda forma de administração envolve poder.
- O líder tem o papel de definir e praticar a maneira como a empresa vai se comunicar.

Use imagens em vez de palavras e conceitos.

Use palavras baseadas em imagens.

## COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA

Comunicação eficaz > Líder eficaz.

Diga a verdade: encoraje os funcionários a fazer o mesmo.

Recompense os “do contra”: Os que desafiam os pressupostos das outras pessoas.

Aprenda a dar más notícias: Sem magoar as pessoas.

*Diversifique suas fontes de informação.*

Admita seus erros: Incentive as pessoas a fazer o mesmo.

Construa o apoio organizacional para a transparência: proteja os informantes e apoie os que falam honestamente.

Libere as informações: parta do pressuposto de que os funcionários são confiáveis.

Comunicação descendente: Informações que fluem dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos de uma organização.

Coaching: Diálogo que tem por objetivo ajudar outra pessoa a ser mais eficaz e realizar seu potencial pleno no cargo.

Gestão de livro aberto: A prática de compartilhar com funcionários de todos os níveis da organização informações vitais anteriormente reservadas à administração.

Comunicação ascendente: Informações que fluem dos níveis mais baixos para os mais altos na hierarquia de uma organização.

Comunicação horizontal: Informações compartilhadas entre pessoas de um mesmo nível hierárquico.

Fofoca: Rede informal de comunicação.

Organização sem fronteiras: Organização que não possui barreiras ao fluxo de informação.

Habilidades:

Desenvolvimento da capacidade de liderança.

Equipes heterogênicas:

- Realização de projetos.
- Formação de equipes.
- Novos perfis profissionais.
- Novas gerações no mercado de trabalho.

Habilidades de gestão do líder:

1. Capacidade de conscientizar a equipe. (Objetivos e resultados)
2. Identificando e potencializando: necessidades de autodesenvolvimento de cada um.
3. Visão: Sistêmica, holística e abrangente.
4. Vocação: Articulação, coordenação, interação.
5. Planejamento: Execução, finalização, validação.

Conceitos, métodos e frameworks:

De gestão de projetos, equipes e sistemas; de gestão e efetividade do trabalho das equipes.

Capacidade: de liderar pelo exemplo.

Lideranç a: Competência comportamental: prática.

Talentos: Valores diferenciados – do cliente e acionista ao funcionário e fornecedor.

Atrair, reter, potencializar.

Comunicação: Tarefa estratégica.

## COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: CONCEITO, APLICAÇÃO E IMPORTÂNCIA

Processo de comunicação organizacional:

Percepção da necessidade de comunicar:

Há um problema ou uma solução, e é preciso comunicar isso aos demais.

Definição da situação: É preciso estar bem informado sobre tudo o que está envolvido. Onde está o problema ou a solução? As metas da organização serão beneficiadas de que forma?

Avaliação das estratégias possíveis: Que tipo de comunicação? Quais processos? Qual o público?

Definição da forma de ação: Quais os custos envolvidos? Quais os benefícios da estratégia escolhida?

Definição da mensagem: O que será dito? Quais palavras são mais adequadas? Como será a apresentação (oral, escrita)?

Envio da mensagem: Qual é o melhor momento para remeter ou falar? O que será feito para garantir que a mensagem chegue aos destinatários?

Ruído físico: Refere-se a muito barulho ou excesso de pessoas circulando no local onde a mensagem está sendo transmitida, que podem desviar a atenção do receptor e interferir na compreensão da mensagem recebida.

Ruído semântico: Quando o emissor utiliza termos técnicos ou palavras em idioma desconhecido pelo receptor, que impedem a correta compreensão da mensagem.

Ruído psicológico: É um ruído que está na mente do receptor e que o impede de entender a mensagem, ou seja, o receptor está ouvindo a mensagem e de repente começa a deixar a mente vagar sobre outro assunto.

Ruído fisiológico: Refere-se a fatores fisiológicos que podem bloquear a comunicação como, por exemplo, dor de cabeça, dor no corpo, dores devidos a alguma doença, entre outros. Esses ruídos são elementos físicos que tanto dificultam o emissor na transmissão da mensagem como dificultam o receptor na compreensão da mesma.

Comunicação verbal: Pode ser oral ou escrita. A comunicação oral se dá por meio da fala e é mais rápida, permitindo o entendimento imediato, caso não haja ruídos. A comunicação escrita pode acontecer por meio de documentos, mensagens eletrônicas e outros meios, e não é tão rápida, pois depende do tempo que o receptor leva para recebê-la. Aqui, a comunicação também pode ser afetada pela forma como o receptor a interpreta.

Comunicação não verbal: É a comunicação que acontece por meio de gestos, postura, comportamento, vestimenta, imagens, figuras, desenhos, símbolos, dança, postura corporal, pintura, música, mímica, escultura, sem o uso de palavras ou escrita,

Estereótipos: Associação de atributos a um indivíduo ou a um grupo.

Efeito halo: Utilização de um atributo para formar impressão geral sobre uma pessoa ou situação, como, por exemplo, corte de cabelo, vocabulário, formas de vestir, etc.

Percepção seletiva: Refere-se a ver as coisas sob um ponto de vista particular, é a tendência de destacar características pessoais ou situações que reforçam ou parecem consistentes com as crenças, valores ou necessidades de alguém.

Projeção: É a designação de atributos pessoais a outros indivíduos, como, por exemplo, presumir que outras pessoas compartilhem desejos, necessidades, valores e crenças de um indivíduo específico.

Cabe destacar que, para uma comunicação eficiente, é necessário seguir alguns passos, como os descritos a seguir (KOTLER, KELLER, 2012):

- Identificar o público-alvo – conhecer o público-alvo é fundamental para traçar a estratégia de comunicação adequada. No caso da comunicação interna, por exemplo, quem irá receber a mensagem é alguém que já conhece e atua na empresa há algum tempo ou é alguém que acabou de entrar na empresa? No caso da comunicação externa, o público-alvo é o mesmo de longo tempo ou é novo? Dependendo da resposta, a estratégia de comunicação a ser utilizada será diferente.
- Determinar os objetivos – nessa etapa é necessário saber para que comunicar. Uma comunicação eficaz consegue abranger vários objetivos de uma só vez.
- Elaborar a comunicação – para esse processo é necessário responder a três questões: o que dizer, como dizer e quem deve dizer. A eficácia da comunicação depende da forma como a mensagem é expressa, bem como de seu conteúdo. Se a comunicação não foi eficaz podemos dizer que a mensagem foi errada ou que a mensagem certa foi transmitida de modo insatisfatório. O domínio do assunto a ser comunicado, bem como a honestidade e objetividade de quem vai comunicar e sua simpatia também influenciam na eficácia da comunicação.
- Selecionar os canais de comunicação – a comunicação pode se dar entre duas ou mais pessoas e de várias formas: pessoalmente ou por telefone, e-mails, redes sociais, etc. Se for uma comunicação mais abrangente, pode se dar por meio da mídia, eventos, relações públicas e outros. O importante é que a escolha dos canais leve em consideração os objetivos, o público-alvo e a mensagem que se quer transmitir.
- Estabelecer o orçamento – diz respeito a estabelecer uma quantia a ser investida nos fluxos de comunicação para o alcance da eficácia. Esse investimento deve ser distribuído, por exemplo, para capacitação e treinamento de líderes; para o setor de comunicação da empresa, relações públicas, marketing, entre outros.

Comunicação organizacional: as relações do cotidiano:

Escolher a forma certa para:

- Tipo, meio, forma das comunicações e como serão transmitidas, ex.: reunião, e-mail, etc.

A comunicação não é apenas a transmissão de informação. É manter também relações humanas positivas, criar um ambiente mais agradável e isso é essencial para o contexto de negócios, não só em nossa vida privada.

Todo ato de comunicação transmite uma imagem de você, e também, é uma maneira de como você julga as pessoas que estão ouvindo ou lendo o que você diz.

Os desafios da comunicação organizacional são grandes, mas também são grandes as gratificações em razão dos resultados que podem ser obtidos e das relações que são construídas.

## COMUNICAÇÃO EXTERNA

Parceiros do setor:

- Concorrentes.
- Lobistas.
- Outras empresas similares.

Agências reguladoras:

- Governo.
- Associações.
- Sindicatos.

Grupos públicos:

- ONG's.
- Organizações comunitárias e de cidadania.
- Escolas.
- Fundações.

Parceiros de negócio:

- Fornecedores.
- Colaboradores temporários.
- Fabricantes.
- Transportadoras.
- Distribuidores.

Cientes:

- Clientes corporativos.
- Governos.

A definição mais curta de marketing é a de satisfazer as necessidades do cliente de modo lucrativo.

Uma definição simples descreve uma marca como a imagem de uma organização, que é criada por meio de um projeto (ex.: nome, publicidade, logotipo, etc.), seu comportamento (ex.: funcionários) e seus produtos e serviços.

As empresas e as redes sociais:

- Marca;
- Identidade visual;

Ponto de venda.

- Relações públicas;
- Marketing;
- Gerenciamento de marca.

Ações de Kotler:

1. Público alvo.

2. Objetivos da comunicação.
3. Marca? Lançamento? Liquidação?
4. Projeto da mensagem.
5. Seleção dos canais.

Comunicação eficaz!

- Mensuração de resultados.

É preciso investir em uma pessoa capacitada para cuidar das redes sociais, que conheça a linguagem própria de cada uma das redes e saiba como se relacionar. O bom humor é fundamental. O sonho de toda empresa é se tornar popular nas redes sociais. Atingir esse objetivo pode até parecer simples, precisa de:

- Planejamento;
- Trabalho especializado.

Precisa saber quais são os melhores horários para se postar, como responder e o que publicar.

Redes sociais não podem ser tratadas com desleixo, mesmo pelas pequenas empresas. A potencialidade de alavancar os negócios é grande para ser desperdiçada.

## COMUNICAÇÃO INTERNA

Descendente:

Direção (para baixo) Operação:

- Instrui funcionários.
- Fornece metas.
- Explica como atingir os objetivos.
- Expõe feedback sobre desempenho.
- Cria comprometimento.

Ascendente:

Direção (para cima) Operação:

- Fornece informações sobre clientes.
- Expõe feedback sobre normas, estratégias.

A qualidade é preferível à quantidade.

A rotatividade é reduzida quando são oferecidas previsões realistas sobre o trabalho.

O desempenho é melhorado com o oferecimento de feedbacks.

Comportamento orientado para a busca de feedback.

A distorção é desagregadora e antiética.

As barreiras podem limitar seu uso.

A comunicação interna tem como função transmitir aos funcionários mudanças operacionais e estratégias feitas na empresa. Responsabilidade social, meio ambiente e eventos culturais.

Uma organização conta com diversas formas de interação, algumas são informais e complementam os canais oficiais. Essas redes não oficiais envolvem as conversas de corredor ou do horário do almoço. Muitas vezes geram boatos que não fazem bem para o clima da empresa.

Mas as redes informais também podem ser positivas, como encontros não programados entre diretores e funcionários que muitas vezes levam as informações valiosas para o negócio.

Já as redes formais, são importantes, pois colocam todos os membros da organização em sintonia por um mesmo objetivo.

Quando montam as estratégias de comunicação interna há muito sobre o que pensar, um desses pontos são definir os veículos que serão empregados.

- Lembretes e orientações.
- Recados.

Murais são bastante úteis em organizações nas quase nem todos os colaboradores estão conectados a computadores.

Sua desvantagem é que não há como garantir que todos lerão.

- Jornal: quando os funcionários não usam computadores.
- Newsletter: quando todos estão conectados.

Pode trazer outras informações, como dicas sobre saúde no trabalho.

É importante investir em conteúdos além do ambiente de trabalho: despertar o interesse dos leitores.

As empresas também podem aproveitar a familiaridade que os funcionários tem com o uso de redes sociais, como o facebook e, usar o site para comunicação interna.

Em um grupo fechado, todos podem postar e interagir, assim como os gestores podem publicar suas notícias, orientações ou informações sobre o trabalho.

O grande risco deste uso é que podem perder o foco da empresa e passar a ser somente “troca” pelos funcionários. Para evitar isso, é preciso um monitoramento constante, uma pessoa deve ficar responsável por aprovar as postagens antes das publicações.

O ser humano vive em grupos e comunidades, conversando e interagindo, aprendendo e adquirindo conhecimento e sabedoria. Mas é preciso também saber ouvir com atenção e interpretar a mensagem transmitida.

Uma ferramenta muito utilizada é o feedback, o feedback pode ser aplicado não só nas empresas, mas em qualquer lugar e situação. Através dele o profissional pode saber como anda a sua conduta na empresa, se o seu modelo de gestão está trazendo resultados, e o índice de aceitação que ele tem pela sua equipe. (administradores.com)

Comunicação eficaz é aquela que atinge seus objetivos de maneira clara, precisa e utilizando o mínimo de recursos possíveis, que não deixa dúvidas sobre a mensagem

transmitida e é esclarecedora sobre o assunto tratado. É indispensável adotar uma forma clara de se comunicar com o objetivo de alcançar processos melhores e mais cooperação.

A Natura sempre mantém um processo dinâmico e constante de comunicação em diversas áreas e está empenhada em transmitir e expressar informações, conhecimentos, ideias, emoções, planos, objetivos e resultados de forma clara e transparente. Para garantir maior transparência aos nossos sistemas de governanças e espaço para que os principais públicos da Natura possam acompanhar ativamente a gestão, demos início a um processo de engajamento de stakeholders. Sabemos que é fundamental ouvir e entender as necessidades daqueles que se relacionam conosco. (site natura)

Qualidade das Relações A Trajetória da Natura é permeada pelo compromisso de estabelecer, manter e valorizar relações pautadas pela ética, transparência e diálogo aberto e permanente com todos os públicos, desde os colaboradores, consultores, fornecedores, acionistas e comunidade do entorno até o consumidor final. (site natura)

## COMUNICAÇÃO: UMA INTRODUÇÃO ÀS TEORIAS

Início Séx. XX:

Paradigma de Shannon & Weaver:

Conceito matemático do processo de transmissão de mensagem de emissor para receptor por meio de um canal com possibilidades de feedback.

Paradigma funcionalista:

A sociedade se estrutura em sistemas e se busca a harmonia entre eles.

Escola de Chicago:

A sociedade não pode ser estudada fora dos processos de interação.

Século XX:

Escola de Frankfurt:

Comunicação: Categoria essencialmente ideológica; exige questionamento crítico.

Estuda a indústria cultural e os meios de comunicação.

Século XIX – XX:

Paradigma materialista:

Trabalho: Responsável pela socialização.

Comunicação: Processo de generalização simbólica da práxis humana.

Final século XX:

Paradigma midiológico:

Sociedade: “aldeia global”, indivíduos conectados.

Comunicação:

- Pessoas;
- Mídia;
- Conversa;
- Mensagem;
- Conexão;
- Discussão;
- Troca.

Shannon & Weaver:

➤ Três níveis:

Técnico, Semântico e Pragmático.

- Eficiência no nível técnico.

Paradigma de Shannon & Weaver:

Comunicador > Transmissor > Canal > Receptor > Destinatário.

Sinais emitidos > sinais recebidos.

Sistema de transmissão de informações.

Paradigma funcionalista:

Grupo primário:

- Codificar;
- Interpretar;
- Decodificar.

### **3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA**

A clareza dos objetivos de que se quer comunicar é essencial de uma comunicação eficaz, o texto deve estar adequado às situações e às necessidades dos interlocutores. O primeiro passo é ter muito claro o objetivo a que se destina a comunicação escrita. A comunicação escrita tem de ser muito direta e clara. A abordagem de um assunto pode ser direta, indireta, formal ou informal. Quando mais claro e organizado estiver o texto, mais objetivas e esclarecedoras serão as respostas recebidas. (UA - 9)

Independente se as mensagens são positivas ou negativas é melhor antecipar a reação das pessoas que as receberão. Portanto, o ideal é ser educado, gentil e solidário, o que resultará em aumento da confiança e do sentimento de pertencer à equipe. (UA -9)

A Natura preza pela comunicação escrita, seus veículos são seu jornal Ser Natura Colaborador, mensal, com edições especiais; a Intranet, atualizada semanalmente, que

agiliza o relacionamento; e o Quadro de Avisos, mural que se renova sempre que a empresa tem novas informações para os colaboradores. (site natura)

1. Dê ênfase as boas notícias no começo dos parágrafos.
2. Notícias desagradáveis devem ocupar locais secundários, como o segundo parágrafo por exemplo.
3. Menos espaço para as notícias ruins.
4. Coloque as boas novas no final dos parágrafos.
5. Final do texto: ótima opção para boas notícias. Quanto mais espaço, melhor!

Para tornar o texto ainda mais eficaz, outro fator importante é a adequação aos interlocutores. Nesse sentido, Carneiro (2001) aponta o conhecimento do público-alvo da mensagem é relevante na construção dessa adequação.

Alguns pontos auxiliam a identificação desse público, como:

- Atividade profissional;
- Imagem social;
- Idade;
- Regiões/origens dos possíveis leitores.

## ETAPAS PARA CONSTRUÇÃO DE UMA MENSAGEM EFICAZ

Uma mensagem eficaz, como vimos, depende da capacidade de quem escreve em atentar para os objetivos do que se pretende comunicar. A partir disso, é possível fazer escolhas lexicais coerentes, passando clareza e concisão para o texto. No entanto, a construção de uma mensagem eficaz também depende de uma boa organização textual.

Com base em Stella (2015), podemos estabelecer algumas etapas essenciais na construção de uma mensagem escrita eficaz. São elas:

- Definir o objetivo do texto;

- Selecionar a abordagem do tema tratado;
- Hierarquizar as informações abordadas no texto e excluir as que não serão;
- Recorrer a elementos de fundamentação das ideias: dados, caso, exemplo, analogia, utilidade da informação, causa, consequência;
- Escolher palavras, formatação e recursos visuais adequados aos leitores e aos objetivos do texto para materializar a informação.

## OBJETIVOS E ABORDAGEM

A clareza dos objetivos do que se quer comunicar é essencial para os próximos passos de uma comunicação eficaz. Como não há um único modelo a ser aplicado a todas as situações, o texto precisa estar adequado às situações e às necessidades dos interlocutores. Assim, é importante primeiro ter muito claro o **objetivo** a que se destina a comunicação escrita. Vejamos alguns exemplos de objetivos que requerem mensagens escritas:

- Solicitar uma informação;
- Informar resultados;
- Comunicar decisões internas;
- Anunciar mudanças;
- Descrever processos;
- Explicar algo aos clientes;
- Dirimir dúvidas;
- Argumentar valores;
- Instruir a equipe;
- Registrar as decisões de uma reunião.

Produzindo mensagens persuasivas:

- Conheça seu leitor.
- Valores, interesses, necessidades.
- Vantagens:

Intrínsecas: são vantagens direta, ex.: “Esse veículo está com 15% de desconto hoje.”

Extrínsecas: são vantagens indiretas, ex.: “Ao comprar este veículo você pode levar o modelo mais completo da categoria.”

➤ **CVB:**

**C** aracterísticas;

**V** antagens;

**B** enefícios.

➤ **Pintura do cenário.** Essa técnica consiste em descrever um cenário onde o leitor consiga se imaginar com aquele produto, ex.: “Com este veículo pode levar sua família à uma viagem final de semana. Tanto para o campo, como para a praia.”

➤ **Amplios persuasivos:**

**Lógico:** é aquele que direciona o leitor para o lado prático da questão.

**Emocional:** direciona o leitor para aspectos as vantagens extrínsecas ou os benefícios.

**Encerramento:**

➤ **Facilite para o leitor.**

➤ **Seja cordial, e não esqueça dos dados para contrato.**

➤ **Seja grato.**

### **3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL**

Em uma reunião de trabalho é necessário ter capacidade de planejar e se preparar, ter objetividade na comunicação, liderança e controle. Para que o encontro seja produtivo é essencial ter um propósito claramente definido, planejá-la com antecedência e comunicar as pessoas envolvidas, elaborar uma pauta e revisá-la, preparar-se adequadamente, para abordar os assuntos com conhecimento. (UA 10)

A comunicação oral faz parte de nossa vida, seja formal ou informal, nas diferentes situações é necessário estarmos adequados ao contexto do momento. Nos momentos de

lazer ou conversas com amigos, familiares ou colegas de trabalho, somos informais, não nos preocupamos com o modo de falar. Já em reuniões ou com algumas pessoas, exigem mais seriedade e formalidade. Não podemos confundir informalidade com falta de seriedade e compromisso. O tom, o ritmo, a alternância do volume e a velocidade da fala, tudo influencia no sucesso de uma comunicação eficaz. (UA-10)

A comunicação formal é um dos maiores desafios da comunicação oral, porque geralmente colocam o orador frente a uma plateia numerosa e de especialistas. Portanto a necessidade de estar muito bem preparado, conhecer profundamente o assunto e estar capacitado para responder as perguntas que poderão ser feitas. (UA-10)

Uma apresentação formal, normalmente, divide-se em: Introdução que serve para que o orador se apresente e capte a atenção e simpatia do público; O Corpo da exposição é a divisão do conteúdo; a Conclusão abrange um apanhado geral de tudo o que foi exposto, pode-se ressaltar o que considerar essencial e realizar um fechamento das ideias. (UA-10)

A comunicação tem o objetivo de estabelecer, legitimar e gerenciar canais entre as lideranças e seus colaboradores, de apoiar as áreas na divulgação de suas estratégias e abrir espaço para manifestação e expressão do conjunto de colaboradores. É através dos instrumentos da comunicação interna que se pratica a transparência e o compromisso com a verdade, com a responsabilidade de expor rumos, fatos e ações da empresa de forma clara e ágil. A comunicação acontece por meio de reuniões espaciais agendadas e de veículos internos. (site natura)

A Natura, a cada dois meses, em média, colaboradores de todas as áreas, podem participar dos Encontros Marcados com a Presidência, que têm pauta livre. E, mensalmente, é realizado o Encontro marcado, entre diretores e colaboradores de suas equipes, sobre questões operacionais, reivindicações e condições gerais do trabalho. (site natura)

Desenvolva uma pauta: selecionando os itens que precisam ser tratados para que os objetivos da reunião sejam alcançados.

Controle o tempo: os participantes que falam demais, encerre um assunto antes de dar início a outro.

Siga a pauta: faça a reunião andar conforme o planejado.

Encoraje as pessoas a participarem com perguntas sobre os tópicos ou demonstrando respeito pelos comentários que fazem. Sempre conclua cada ponto formalmente e então prossiga para o próximo.

*No final da reunião, você pode resumir o progresso alcançado!*

Comunicação oral: Planejando uma reunião formal:

Passo 1: Escolha o tópico.

- P que tenha conhecimento;
- Interesses do seu público alvo;
- Natureza da ocasião (formal ou informal).

Passo 2: Preparar a apresentação.

- Inicie com uma introdução ou como uma agenda para essa apresentação;
- Desenvolvimento;
- Conclusão.

Passo 3: Escolha o método.

- Improvisação;
- Leitura;
- Memorização.

Passo 4: Técnicas eficazes.

- Aparência;
- Postura;
- Voz;
- Gestos.

Passo 5: Avaliação.

Conhecer o seu público alvo, faça uma análise preliminar no seu público, peça feedbacks constantemente. Uma auto avaliação se torna importante, ela ajuda você em seu crescimento, fazendo com que sempre melhore nas apresentações e contagie seu público.

## EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Rumo aos objetivos!

Eficácia:

Nível gerencial:

- Produz o efeito desejado.
- Atende às diversas necessidades de mercado.
- Preocupação com a satisfação do cliente, interno ou externo.
- Alcança os objetivos planejados.

Eficiência:

Nível gerencial:

- Ação ou virtude de produzir um efeito.
- Centralização.

- Relação com custos, produzir ganhando menos.

Comunicação eficiente e eficaz:

Comunicação: garante o funcionamento das estruturas de uma organização.

Sem ela administração não recebe informações, e os líderes não podem dar orientações.

- Fonte de entendimento.
- Melhor desempenho.
- Maior satisfação.

A eficácia da comunicação é medida pela sua resposta.

Use: palavras simples; busque exemplos, comparações.

Use: mensagem objetiva.

## FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Escuta ativa:

Detecção:

- Postergue a avaliação;
- Evite interrupção;
- Mantenha o interesse.

Resposta:

- Demonstre interesse;
- Esclareça a mensagem.

Avaliação:

- Tenha empatia;
- Organize as informações.

Comunicação diádica: significa comunicação entre duas partes. A comunicação diádica pode ser impessoal, quando duas pessoas interagem sem contato pessoal direto, bem como cara a cara e sem mediação.

#### 4. CONCLUSÃO

A forma de se lidar com as diferenças individuais tem forte influência na convivência entre as pessoas, principalmente no trabalho, onde passamos grande parte de nossas vidas. As pessoas são diferentes em suas percepções, pensamentos, sentimentos e ações. E são essas diferenças individuais que proporcionam um maior número de possibilidades para soluções de problemas. A comunicação e a liderança andam juntas, uma liderança comprometida, com ética, respeito e conhecimento tem grandes possibilidades de êxito na construção de uma equipe de alta performance. Diante disso, a responsabilidade do gestor para manter a equipe unida, evitar e controlar os conflitos, que podem ser construtivos ou destrutivos. Dependendo do modo como são administrados e solucionados, esses conflitos podem levar ao sucesso ou fracasso do projeto em que estão empenhados. Uma comunicação verbal clara, eficaz e efetiva exerce um papel fundamental. Mas tão fundamental quanto saber falar é saber ouvir! É importante também ouvir sua equipe, conhecer suas opiniões, sugestões e ideias, valorizá-la, fazendo com que se sintam orgulhosos do sucesso da empresa. O resultado? É melhor produtividade, espírito de equipe, a chave que pode abrir as portas para novas oportunidades e o sucesso, tanto das organizações quanto dos colaboradores.

A maior dificuldade que encontramos nesse trabalho, foi conseguir as informações da empresa Natura. Alguns itens não estão disponíveis. Não conseguimos modelos de correspondências internas ou externas, e nem uma entrevista com alguém diretamente. Tivemos que nos ater às informações disponíveis, nos sites e entrevistas de colaboradores e do RH da empresa.

Mas finalizamos o PI com a certeza de ter feito um trabalho bem feito, com muita dedicação e com certeza muito aprendizado.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O Capital Humano nas organizações. 9ª ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas – terceira edição, totalmente revisada e atualizada – 2ª tiragem – Elsevier, 2010

CHIAVENATO, I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Manole, 2014.

CHINAVETO, I. Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HINDLE, T. Como liderar reuniões. São Paulo: Publifolha, 1999.

NOBLE, Debbie Mello. Comunicação e Expressão: Eficácia na Comunicação Escrita.

NOBLE, Debbie Mello. Comunicação e Expressão: Eficácia na Comunicação Oral.

POLITO, R. Aproveite bem a sua voz, 2018. Disponível em <<http://reinaldopolito.com.br/aproveite-bem-a-sua-voz/>> Acesso em: 07 nov 2018.

POLITO, R. Vença o medo de falar em público. São Paulo: Saraiva, 1996.

<https://administradores.com.br/artigos/a-diferenca-entre-um-grupo-e-uma-equipe> - 26/05/2020

<https://administradores.com.br/o-comportamento-humano-nas-organizacoes> - 27/05/2020

<https://admistradores.com.br/artigos/os-efeitos-da-cominicação-oral-e-escrita-na-vida-das-pessoas> - acesso: 06/06/2020

[http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/HotSites/Principios/src/publico\\_interno.asp](http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/HotSites/Principios/src/publico_interno.asp) - 02/06/2020

<https://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/ranatura> - 29/05/2020