

FAi ONLINE

DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Viviane Regina Mansi

Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas

SUMÁRIO

CONHEÇA SUA DISCIPLINA	3
<i>Entenda como funciona a disciplina do curso.</i>	
COM QUEM APRENDEREI?	4
<i>Conheça o professor que ministra a disciplina.</i>	
PRINCIPAIS PONTOS	5
<i>Entenda os principais pontos que podem ser percorridos ao longo da disciplina.</i>	
AULA 1, PARTE 1	6
<i>Introdução; Expectativa social; Forças de Mercado; Comunicação Estratégica</i>	
AULA 1, PARTE 2	9
<i>Marca, imagem e reputação; Comunicação com empregados; Cuidados; Outras audiências</i>	
AULA 1, PARTE 3	12
<i>Redes sociais; LinkedIn; Relações com comunidade</i>	
AULA 2	15
<i>Pandemia; Como construir confiança; Storytelling</i>	
CURADORIA	19
<i>Links dos materiais básicos e complementares da disciplina.</i>	
ESTUDO DE CASO	22
<i>Estudos de caso propostos pelo professor.</i>	

CONHEÇA SUA DISCIPLINA



Esta disciplina oferece a condição dos participantes aprimorarem sua forma de expressão oral e escrita e no relacionamento interpessoal.



COM QUEM APRENDEREI?



VIVIANE REGINA MANSI

HEAD GLOBAL DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA E MARCA INSTITUCIONAL NA VOTORANTIM CIMENTOS.

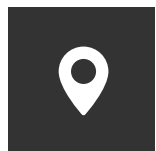
Viviane Regina Mansi é mestre em Comunicação (Cásper Líbero), pós-graduada em Liderança (FDC) e em Negócios (FGV), e mestre em Comunicação (Cásper Líbero).

Depois de mais de 15 anos trabalhando em indústria farmacêutica com relações governamentais e comunicação, em 2014 Viviane integrou o time de América Latina da GE como gerente de comunicação e public affairs para o Brasil e em 2015 aceitou o convite para se juntar à Votorantim Cimentos. Hoje, é Head Global de Comunicação Corporativa e Marca Institucional. Além disso, mantém seu vínculo acadêmico e sua paixão pela sala de aula. Tem mais de dez livros publicados, de autoria própria, como organizadora e como articulista, e publica regularmente no LinkedIn.



[VIVIANE MANSI](#)

PRINCIPAIS PONTOS



CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

Assuntos totalmente conectados com a essência da disciplina que requerem a compreensão e atenção do aluno.



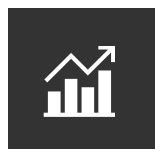
CITAÇÃO IMPORTANTE

Destaques acerca dos pontos altos da aula. Atuam como marcos de destaque sobre pontos importantes que, juntos, irão compor um importante mapa da disciplina.



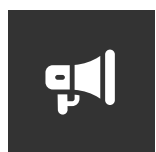
REAL BUSINESS CASE

Case ou situação prática que irá exemplificar a aplicação de conceitos importantes da disciplina em vivência real. Situações problema, reações e impactos, e consequências e soluções.



GRÁFICOS

Gráficos mais relevantes da disciplina com um breve resumo do que foi tratado e que precisa ser destacado.



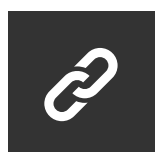
CONSULTORIA & MENTORIA

Importantes dicas sobre estratégias, aplicações práticas de conceitos apresentados e insights sobre profissões e mercado de trabalho.



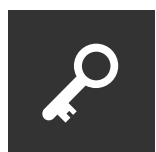
VÍDEOS

Exibição de vídeos apresentados durante a aula.



ACESSO RÁPIDO

Links importantes que são apresentados na aula por meio de QR Codes, com uma breve descrição do que contém. Assim, o aluno terá o acesso direto aos sites recomendados.



GUIA DE PALAVRAS

Palavras-chave apresentadas ao longo da aula acompanhadas de sua tradução, significado ou origem.



SUGESTÃO DE LEITURA

Indicações de obras, autores, artigos e sites que irão contribuir para o processo de aprendizagem.

AULA 1, PARTE 1

VIVIANE MANSI

00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INTRODUÇÃO

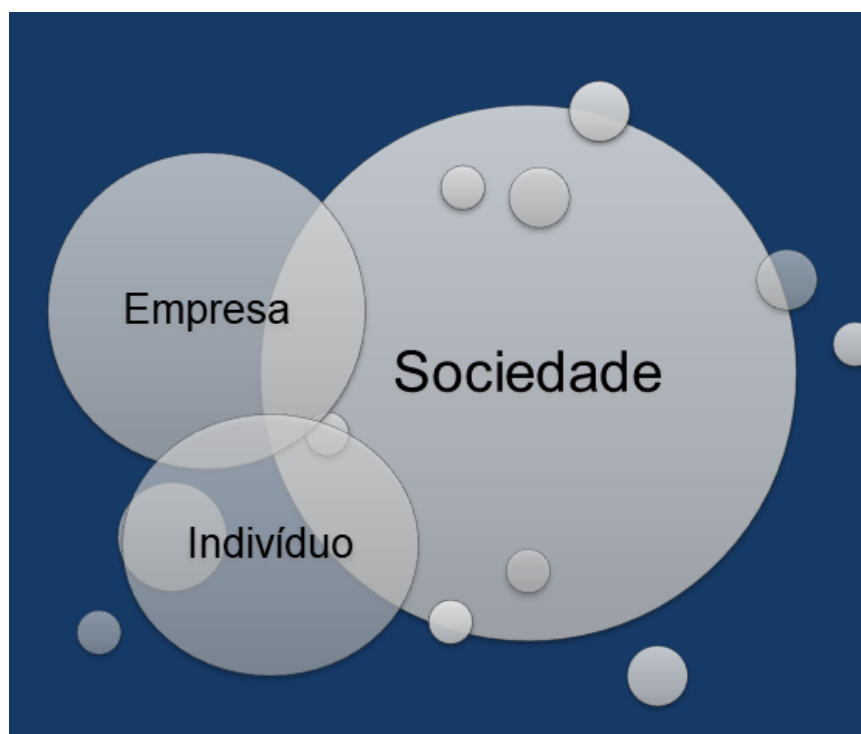
A professora Viviane Mansi apresenta alguns pontos que serão discutidos ao longo da aula:

- Boa comunicação melhora o resultado organizacional e repercute na reputação
- É mais eficiente se for feita de dentro para fora
- É preciso deixar um legado (maior que a comunicação)
- Opção pela abordagem apreciativa

07:36 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

EXPECTATIVA SOCIAL

Expectativa social é o “frame” que define o que se espera de uma organização. A empresa é uma representação das necessidades da sociedade e do indivíduo.





13:01 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

FORÇAS DE MERCADO

Veja algumas condições (forças de mercado) que influenciam a comunicação e merecem atenção:

- Uso do Tempo
- Peso do imaginário
- Mundo BANI ocupando o lugar do VUCA
- Pautas ESG como obrigação das empresas
- Diversidade
- Envelhecimento da população
- Avanço da desigualdade
- Economia digital, inteligência artificial e redes
- Trabalho remoto
- Demanda geral por propósito



41:12 | VÍDEO

PROPÓSITO

A professora Viviane Mansi apresenta este vídeo, criado por uma agência de comunicação, que fala sobre propósito e como algumas marcas estão trabalhando nesta dimensão. Confira!



45:02 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"É mais fácil trabalhar movidos por um propósito."

- Viviane Mansi



48:05 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

O que faz uma comunicação ser realmente estratégica, ou seja, bem pensada, a fim de levar a informação correta e comunicar tudo aquilo que possa ser relevante?

- Atenção ao contexto da empresa e aos temas sociais que a impactam
- Entendimento de negócio
- Entendimento dos públicos com os quais a empresa se relaciona (stakeholders)
- Um bom “De – Para” – saber escrever objetivos
- Escolha dos instrumentos
- Envolvimento da gestão
- Disciplina na execução

AULA 1, PARTE 2

VIVIANE MANSI



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

MARCA, IMAGEM E REPUTAÇÃO

A marca tem muita relevância. Ao compreender como a empresa pode se relacionar com seus clientes atuais, antigos e potenciais, é possível criar uma marca poderosamente relevante. Confira abaixo os principais conceitos envolvidos na construção de uma marca:

Traços da personalidade	Expectativas sociais	Confiança
Características que definem um padrão consistente de comportamento.	Associações às diferentes expectativas que os <i>stakeholders</i> têm sobre o comportamento da organização na sociedade.	Probabilidade subjetiva atribuída por alguém para ações esperadas de outro.

Visibilidade	Exposição da marca/empresa. Articulação de todas as áreas da comunicação integrada, depositando especial atenção nos resultados obtidos com a mídia espontânea.
Distintividade	Diferenciação da concorrência. Maior índice de lembrança e de posicionamento mais claro de características.
Transparência	Ampla comunicação para todos os públicos de interesse.
Consistência	Comunicação alinhada ao discurso organizacional e integrada para que a empresa consiga transmitir uma imagem única e coesa a todos os seus públicos.
Autenticidade	Criar vínculos com os públicos de interesse. Sustentar sempre a coerência entre discursos e ações, alinhando a comunicação de acordo com os princípios organizacionais da empresas.
Reponsividade	Estabelecer uma dinâmica de diálogo entre a organização e seus <i>stakeholders</i> , permitindo que as informações relevantes sobre a empresa tornem-se públicas antes mesmo de serem demandadas.

Adaptado de FOMBRUN; VAN RIEL (2004 e 2005) apud ALMEIDA; GIRARD (2009)



08:55 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS

Com relação a comunicação com empregados, destaca-se:

- Endomarketing é uma forma de valorizar ou reforçar algo que a empresa tem necessidade. Há reforço e ênfase nos atributos positivos da ação ou mudança.
- A comunicação interna é mais ampla. Não trata apenas de reforçar elementos positivos, mas também preparação de liderança no desenvolvimento da competência comunicação, gerencia e media conflitos, gerencia mudança, cria diálogo.



18:43 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"É mais fácil desenvolver uma competência técnica do que cuidar da qualidade das relações."

- Viviane Mansi



19:45 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Palavras constroem mundos."

- Viviane Mansi



22:25 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CUIDADOS

Do ponto de vista da mudança na comunicação corporativa interna, existem algumas situações que podem ser vivenciadas nas organizações:

- Permeabilidade das fronteiras
- É preciso refletir sobre cultura
- Engajar não é mais suficiente
- Estar perto conta
- A comunicação será cada vez mais mediada e cada vez mais digital
- Linguagem conta
- Linguagem afetiva entrega linguagem efetiva
- Comunicação de liderança é fundamental
- Medição de resultados ajuda a olhar para si e garantir foco
- Responsabilidade de desenvolver gente melhor que a gente



30:18 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Comunicação cria cultura e vice-versa.”

- Viviane Mansi



44:25 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

OUTRAS AUDIÊNCIAS

Sobre relacionamento com imprensa, veja algumas informações importantes:

- Jornalistas são cada vez mais generalistas
- Quanto maior o impacto de uma ação, maior o interesse do jornalista
- Notícia é o “homem morder o cachorro” e não o cachorro morder o homem
- Não é o jornalista que cria o título (chamada) da matéria
- Jornalista não revela fonte e não permite que o entrevistado leia a matéria
- Recomenda-se fortemente que só dê entrevista quem tenha treinamento de porta-voz

AULA 1, PARTE 3

VIVIANE MANSI



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

REDES SOCIAIS

Sobre presença em redes sociais, a professora Viviane Mansi destaca:

- É necessário dialogar onde as pessoas estão
- Sempre se fala sobre a empresa, fazendo ela parte do diálogo ou não
- Não basta estar nas redes. É preciso ter estratégia e estrutura. Diálogo pressupõe interação.
- Prepara-se para eventuais crises.

As redes possuem diferentes características:

- **Facebook:** questões pessoais, venda de produtos, dia a dia
- **TikTok:** criatividade, dicas, dia a dia, tendências
- **Instagram:** estilo de vida, inspiração
- **LinkedIn:** questões mais ligadas ao trabalho, crenças e tendências



08:53 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Viver em um ambiente completamente digital, como o nosso, tem riscos. Administre os riscos para estar e se beneficiar de tudo que essas redes podem oferecer."

- Viviane Mansi



09:43 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

LINKEDIN

Com relação ao LinkedIn, veja algumas informações importantes:

Regras de ouro:

FILOSÓFICAS

- Não falar em nome da empresa, mas das suas experiências com a empresa
- Não “mandar recados” para a gestão, time ou colegas
- Seja apreciativo(a)
- LinkedIn é um espaço de diálogo, mas não pressupõe que as pessoas tenham a mesma ideia que você
- Defina seu posicionamento: como você quer ser visto(a)

PRÁTICAS:

- Complete as informações da sua página nos dois idiomas se preferir, mas saiba que a versão em português é amplamente aceita
- Crie conteúdo
- Ajude os algoritmos se você pretende ter visibilidade na rede
- Publique, interaja e comente
- Interação: curtir (amplifica o post original) e comentar (cria nova sequência na sua timeline)
- Escolha uma boa foto
- Siga as hashtags que te interessam e as use sempre que possível (mas sem exageros)
- Ajuste o endereço do seu LinkedIn para que apareça apenas seu nome
- Crie seu QR Code para usar nas suas apresentações
- Decida quem pode fazer parte da sua rede

Não existe uma regra definitiva. É uma decisão particular. Mas se o perfil for aberto, interaja com as mensagens privadas que você receber.



31:21 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COMUNIDADE

Sobre diálogo com comunidade:



37:09 | CONSULTORIA & MENTORIA

“As organizações precisam estar envolvidas com o tema (gestão de crise). Isso significa: Levantar potenciais riscos e obviamente trabalhar para mitigá-los. Ter porta vozes preparados, como eu conquisto um espaço de respeito com outros stakeholders? Como eu respondo e com que timing esses dilemas, e assim por diante? Um risco a crise é para todas as empresas.”



AULA 2

VIVIANE MANSI

00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PANDEMIA

A Pandemia da Covid-19 trouxe diversas mudanças na forma como nos relacionamos dentro e fora das organizações. Por isso, é importante cuidar das relações.

Cuidar das relações antecede cuidar da comunicação:

- É difícil fazer comunicação se a relação das pessoas com a empresa está desgastada
- A relação líder – time precisa ser prioridade

Ações no campo do indivíduo



Antes de tudo, dedicar tempo às pessoas



Criar espaço de escuta e de diálogo



Compartilhar – a gente não se engaja naquilo que não conhece



Estimular – a gente constrói mundos por meio das nossas palavras

Ações no campo corporativo



Preparar a liderança e sua habilidade de comunicação



Dar exemplo (papeis são diferentes, mas são para todos)



Criar instrumentos de diálogo dentro de casa



Lembrar do fim das fronteiras



27:15 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A empresa transparente não é aquela empresa que fala de absolutamente tudo. A empresa transparente é aquela que dá informação necessária para as pessoas trabalharem bem.”

- Viviane Mansi



28:22 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CONFIANÇA

Para conquistar o público, é preciso elaborar um bom plano de comunicação corporativa, para ter credibilidade, transparência e conquistar seus clientes. Acompanhe algumas formas de construir confiança:

Formas de construir confiança

Intimidade (Estar mais próximo)	Interatividade (Interagir, mesmo quando não está junto fisicamente)	Inclusão (Reforço da importância das pessoas em assuntos que as afetam)	Intencionalidade (Alinhar o que fazemos juntos)
<ul style="list-style-type: none">▪ Estar perto▪ Discutir ideias, pedir opinião, integrar pessoas nos interesses delas;▪ Entender as aflições	<ul style="list-style-type: none">▪ Com todos e para todos	<ul style="list-style-type: none">▪ Reconhecer projetos e boas atitudes▪ Reconhecer pessoas de outras áreas	<ul style="list-style-type: none">▪ Propósito▪ Participação na rotina▪ Mostrar que se importa



42:22 | CONSULTORIA & MENTORIA

"A linguagem é muito maior que a língua em si. Ela traz consigo todo um arcabouço de cultura, de saberes e de tabus. Da mesma forma que a escolha aleatória de palavras tem risco, a escolha cuidadosa abriga bons resultados."



43:09 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

STORYTELLING

Segundo David M. Boje, Storytelling é um sistema coletivo no qual a aplicação de histórias é parte essencial do processo de construção do senso comum e um meio que permite aos envolvidos agregar experiências individuais à memória da instituição – não só no papel de receptores, mas também de protagonistas dessa história.

As histórias



Geram imagens mentais



Geram identidade, confiança



Transmitem conhecimento tácito (valores, crenças, atitudes, normas culturais)



Conectam conteúdo e experiência



Criam contexto e relevância que permite às pessoas entenderem e criarem significado a partir do conteúdo ouvido

CURADORIA

MATERIAIS INDICADOS

- A Ed. 106 da revista Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) traz um apanhado de matérias que tratam da urgência da comunicação na atualidade, especialmente na Pandemia.
- A HSM e a rádio CBN fazem coberturas constantes sobre comunicação e pandemia. Um dos episódios (#133) cobre justamente o papel da liderança.
- O Podcast De Propósito | Marcas em ação é uma curadoria da Adriele Gonçalo e da Daniela Bittencourt e abre o diálogo com empresas e profissionais que fazem a diferença e impactam positivamente a sociedade.
- A coluna da Junia Nogueira de Sá na página do MIT Sloan Management Brasil fala sobre crises, reputação e narrativas.
- O livro **Storytelling, do Carmine Gallo**, traz uma reflexão sobre uma série de histórias de liderança, tais como Steve Jobs, Papa Francisco, Churchill. O livro incentiva a criação de histórias para acender a chama interna das pessoas, simplificar as coisas do dia a dia, educar, mobilizar e motivar pessoas. Está à venda em versão impressa e digital nas maiores livrarias.
- O filme **Erin Brockovich** (vivido por Julian Roberts) é uma boa representação de construção de confiança e influência. Erin Brockovich é mãe solteira de três filhos e, após um acidente, começa a trabalhar num escritório de advocacia. Depois de descobrir vários casos arquivados envolvendo contaminação de água, Erin passa a mobilizar pessoas para obter 333 milhões de dólares de indenização da Pacific Gas and Electric Company (PG&E). (trecho extraído do Wikipedia).

VÍDEOS

VIDEOS COM MARSHALL ROSENBERG:

- Pequena Introdução com legenda (10min)
- *Pequena Entrevista (3 partes):*
 1. <http://www.youtube.com/watch?v=AbQTnHirOnw&feature=share>
 2. <http://www.youtube.com/watch?v=wuvh9D9fAbg&feature=related>
 3. <http://www.youtube.com/watch?v=QZh4-ZZjuw8&feature=relmfu>
- Palestra (workshop) de 3 horas do Marshall Rosenberg legendada

- *Série de 9 Vídeos (na verdade apenas audios) de Marshall explicando todos os conceitos da CNV (1o link é a versão original em inglês e o 2o link a versão traduzida para português):*

1. <https://www.youtube.com/watch?v=GZnXBnz2kww&list=PLIRkRHAYl2xHN6UUD53X76NQWVV4d0opf>

2. <https://www.youtube.com/watch?v=H0mNP55JcC4&t=1398s>

- Video animação curto falando da CNV:

PALESTRAS DA DR. BRENÉ BROWN NO TED (COM LEGENDA PORTUGUÊS):

"O poder da vulnerabilidade"

"Escutando a vergonha"

OUTRAS PALESTRAS:

TED Robert Waldinger (Harvard – estudo sobre felicidade)

TEDx "Por Trás do Aplauso" Fraila Ferro

TED Como falar de um modo que as pessoas vão querer ouvir

Dominc Barter – Comunicação Não Violenta (9min)

VIDEOS DIVERSOS CURTOS COM TEMAS RELACIONADOS

Rótulos (grupos diferentes com muita coisa em comum) "All That We Share"

Eye Contact (Experimento "Entre Olhares")

LIVROS

- **Comunicação não violenta**, de Marshall Rosenberg
- **Não seja bonzinho, seja real - como equilibrar a paixão por si com a compaixão pelos outros**, de Kelly Bryson
- **Deixe de ser bonzinho e seja verdadeiro**, de Thomas D´ansembourg
- **A arte da imperfeição**, de Brené Brown
- **A coragem de ser imperfeito**, de Brené Brown

- **Auto ajuda em conflitos**, de Friedrich Glasl
- **Inteligencia emocional**, de Daniel Goleman
- **O poder da empatia**, de Roman Krznaric
- **A linguagem da girafa - um passeio divertido pelos fundamentos da comunicação não-violenta**, de Jean Morrison (Autor, Ilustrador), Colab Colibri (Editor), Laura Claessens (Tradutor)
- **A linguagem da paz em um mundo de conflitos: sua próxima fala mudará seu mundo**, de Marshall Rosenberg
- **Criar Filhos Compassivamente**, de Marshall Rosenberg
- **Mais forte do que nunca**, de Brené Brown

ARQUIVOS

- [Ipsos Reputation Council Report](#)
- [Storytelling na Votorantim Cimentos](#)
- [Coragem, Vulnerabilidade e Empatia da Liderança](#)

ESTUDO DE CASO

Caro aluno(a) FIA Online,

A professora Viviane Mansi propõe dois estudos de caso.

O primeiro trata de aspectos de meio ambiente (environment), social e governança como compromissos essenciais das empresas. A Gerdau coloca esses assuntos na pauta do seu dia a dia. Leia a reportagem e reflita sobre o tema.

No segundo case, acompanhe os desafios de negócio e como é feita a comunicação corporativa na Toyota.



CASO 1

Desafios de ESG



CASO 2

Toyota

Fi ONLINE