

FAi ONLINE

DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Viviane Regina Mansi

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>Contexto; Segurança Psicológica.</i>	
AULA 1, PARTE 2	8
<i>Instrumentos Práticos; Comunicação efetiva e Afetiva.</i>	
CURADORIA	12
<i>Links dos materiais básicos e complementares da disciplina.</i>	
ESTUDO DE CASO	15
<i>Estudos de caso propostos pelo professor.</i>	

CONHEÇA SUA DISCIPLINA



Essa disciplina pretende contribuir para que os alunos desenvolvam “soft skills” para trafegar nas organizações, construir relações de confiança com seus times e com demais áreas da empresa e engajar mais facilmente pessoas em seus projetos. Ao final, pretende-se que o participante:

- Seja capaz de identificar os atuais paradigmas da Comunicação nas organizações e a partir deles possam planejar, implementar e acompanhar diferentes estratégias que, ao mesmo tempo, beneficiem a organização e os indivíduos.
- Identifique os vários níveis em que se processa a comunicação e sejam capazes de trafegar por diferentes zonas de influência;
- Seja capaz de dialogar com seus times e com demais áreas da empresa, buscando mais engajamento e comprometimento
- Reconheça a importância da escuta ativa, da comunicação dialógica e da comunicação compassiva e se proponha a praticá-las;
- Esteja apto/apta a compreender e diagnosticar o clima e a cultura organizacional e a sua relação com a comunicação que acontece no âmbito interno da organização.

COM QUEM APRENDEREI?



VIVIANE REGINA MANSI

DIRETORA DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DA TOYOTA PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE

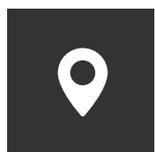
Viviane Regina Mansi é mestre em Comunicação (Cásper Líbero), pós-graduada em Liderança (FDC) e em Negócios (FGV), e mestre em Comunicação (Cásper Líbero).

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



06:36 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CONTEXTO

A professora Viviane Mansi inicia a aula trazendo o contexto das organizações. O mundo está em transformação. No passado, durante a Economia Industrial, as organizações consideravam que contratavam “braços”. Na economia do conhecimento passou-se a contratar “cérebros”. Atualmente, na chamada Economia Humana, contrata-se corações.

O trabalho também está em transformação. Veja algumas mudanças:

- Perda da centralidade. Trabalho como metanarrativa pública se decompõe em vários ethos – pequenas narrativas sobre o sentido e o valor do trabalho.
- Trabalho torna-se uma narrativa entre outras.
- Laços mais frágeis
- Indivíduo passa a depender de si mesmo (Você S.A)
- Trabalho como fonte de prazer porque é escolhido pelo indivíduo e realizado como meio para que ele atinja seus objetivos
- Trabalho como meio de obtenção de renda e status

Algumas mudanças na comunicação das organizações:

- Menos tempo com a empresa e para a empresa
- Menos fronteiras
- Menos comando e controle (pelo menos na expectativa)
- Mais complexidade
- Mais tecnologia
- Mais necessidade de soft skills
- Mais necessidade de relação
- Mais necessidade de diálogo



26:12 | SUGESTÃO DE LEITURA

O risco de “melar” a volta ao trabalho no modelo híbrido

Employees need engaging work now more than ever



28:47 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Segurança Psicológica é o senso de confiança de que a equipe não terá embaraço, rejeição ou punição por manifestar-se. Descreve o ambiente da equipe caracterizado pela confiança interpessoal e mútuo respeito no qual as pessoas estão confortáveis em serem elas mesmas.



Veja algumas dicas para promover segurança psicológica na equipe:

- Demonstre interesse
- Mostre entendimento
- Inclua aspectos pessoais
- Inclua as pessoas na tomada de decisão
- Mostre confiança e convicção sem inflexibilidade



44:55 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A serviço de quem está o engajamento?”

- Viviane Mansi

AULA 1, PARTE 2

VIVIANE MANSI



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COMUNICAÇÃO

Ainda em contexto, é importante falar sobre a comunicação em transformação:

- O universo interno e externo se comunica constantemente
- Empregados(as) - cidadãos do mundo
- Pauta interna interessa ao mercado e vice-versa
- Reputação - conjunto coordenado de ações que partem da empresa
- Stakeholder - quem se considera como tal

O novo contexto demanda novas abordagens:

Ninguém se engaja naquilo que não conhece.

Contexto pede um “learning agility” maior. Pede mais resiliência.

Líder por inteiro na relação com as pessoas. Discurso conta, mas olho no olho conta mais ainda.

Vulnerabilidade faz parte – aproxima as pessoas. A gente quer trabalhar com gente real, de carne, osso e emoção.

Pede uma nova comunicação. Pede diálogo.

E o que fica de tudo isso?

É preciso estar nos espaços de diálogo (o que inclui as redes digitais)

É preciso estar preparado para a velocidade das redes

É preciso conhecer a linguagem dos interlocutores

Vínculo e confiança levam tempo e precisam de dedicação! = diálogo



05:44 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

O QUE QUEREMOS?

A comunicação precisa ser efetiva para ser afetiva.

A gente precisa mostrar constantemente que a gente se importa. Quando a gente tenta ser somente racional, as pessoas resistem.

- Estar perto conta.
- A comunicação será cada vez mais mediada e cada vez mais digital.
- O imaginário conta.
- A diversidade entra cada vez mais na pauta.



15:30 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INSTRUMENTOS PRÁTICOS

A professora Viviane Mansi apresenta algumas metodologias objetivas importantes para organização. São elas:

- Relacionamento
- Comunicação de liderança
- Employer Branding/EVP
- Diálogo

RELACIONAMENTO

Cuidar da relação 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.

COMUNICAÇÃO DE LIDERANÇA

- Comunicação de liderança é fundamental
- Pessoas se lembram 9 vezes mais daquilo que é dito pelo chefe do que aquilo que é dito por meio dos veículos impressos (JT Larkin)
- O que faz as mudanças acontecerem de verdade está 55% na consistência entre o que o líder fala e faz, 30% processos internos e 15% desenvolvimento de veículos de comunicação (Kotter)
- A ansiedade faz com que o ouvinte perca de 20% a 80% do conteúdo da mensagem
- Veículos são importantes para garantir alinhamento, transparência e memória

EMPLOYER BRANDING / EVP

Trabalhar o ciclo de relacionamento empresa-pessoas-empresa

Conceitos-chave em Employer Branding



EMPLOYER BRAND
(MARCA EMPREGADORA)

É a percepção das pessoas sobre a marca de uma organização como empregadora. É diferente da percepção da marca como negócio ou como provedora de produtos ou serviços.



EVP
(EMPLOYEE VALUE PROPOSITION)

EVP significa Employee Value Proposition, ou Proposta de Valor ao Empregado. É o conjunto de qualidades às quais a empresa deseja ser associada como empregadora.



EMPLOYER BRANDING

É o processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e sua promoção para os talentos de que a organização precisa para atingir suas ambições. Também chamada de **Gestão da Marca Empregadora**.

DIÁLOGO

O diálogo engloba 5 elementos:

1. Poder do silêncio

O silêncio produtivo ajuda as pessoas a se organizarem e se sentirem encorajadas a falar.

2. Poder de ouvir

Ouvir demonstra respeito. Um passo de ouro para uma conversa de verdade.

3. Poder da linguagem

A linguagem é uma peça fundamental para construir confiança e segurança.

4. Poder de histórias

Histórias constroem um mundo que pode ser replicado pelo exemplo.

5. Poder do tempo

Kairos demonstra importância de cada um na relação.

32:45 | VÍDEO

FALA QUE EU NÃO TE ESCUTO

Você já reparou que ninguém se escuta mais? Assista ao vídeo a seguir, sugerido pela professora Viviane Mansi.



54:15 | VÍDEO

A FORÇA DAS HISTÓRIAS

O vídeo apresenta um depoimento do Maestro João Carlos Martins.



CURADORIA

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

ROSENBERG, Marshall. Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006. 285 p. VILELA, Mário (Trad.). ISBN 85-7183-826-0. Inclui índice remissivo; Bibliografia: p. 269-272; Título original: Nonviolent communication: a language of life.

ROSENBERG, Marshall. A linguagem da paz em um mundo de conflitos. Editora Palas Athena, 2019.

ROSENBERG, Marshall. Vivendo a Comunicação Não Violenta. Editora Sextante, 2019.

COVEY, Stephen M. R. A velocidade da confiança: o Elemento que faz Toda a Diferença. Editora Alta Books, 2017.

NADELLA, Satya. Aperte o F5: A transformação da Microsoft e a busca de um futuro melhor para todos. Editora Benvirá; 1ª edição, 2018.

LASATER, Ike; STILES, Julie. Comunicação Não Violenta no trabalho: um guia prático para se comunicar com eficácia e empatia. Editora Colibri, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

BRYSON, Kelly. Não seja bonzinho, seja real: Como equilibrar a paixão por si com a compaixão pelos outros. Editora Madras, 2009.

MORRISON, Jean. A linguagem da girafa - um passeio divertido pelos fundamentos da comunicação não-violenta. Editora Colibri, 2019.

ROSENBERG, Marshall. O Surpreendente Propósito Da Raiva: Indo Além Do Controle Para Encontrar A Função Vital Da Raiva. Editora Palas Athena, 2019.

D'ANSEBOURG, Thomas. Como se Relacionar Usando a Comunicação Não Violenta. Editora Sextante, 2018.

VIDEOS

VIDEOS COM MARSHALL ROSENBERG:

- [Pequena Introdução com legenda \(10min\)](#)

• **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>

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

["O poder da vulnerabilidade"](#)

["Escutando a vergonha"](#)

[O Poder da Empatia \(Animações RSA\)](#)

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 COM TEMAS RELACIONADOS

[Rótulos \(grupos diferentes com muita coisa em comum\) "All That We Share"](#)

[Eye Contact \(Experimento "Entre Olhares"\)](#)

[Aparências e Rótulos](#)

[Introdução à Comunicação Não Violenta e suas possibilidades para melhores diálogos \(webinar, em 2021, no canal da FIA/USP com o professor Joel Dutra, coordenador dos programas de gestão de pessoas da FIA\)](#)

MATERIAIS INDICADOS

Clássicos que servem para o mundo tech e para todos os outros mundos também.

WHEATLEY, Margaret J. Liderança para tempos de incerteza. Editora Cultrix, 1999.

THEBAS, Cláudio; DUNKER, Christian. O palhaço e o psicanalista: como escutar os outros pode transformar vidas. Planeta Estratégia, 2021.

THEBAS, Claudio. Ser bom não é ser bonzinho. Paidós, 2021

MANSI, Viviane Regina. Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações: narrativas de liderança. 2016.

[PROVEDEL, Cynthia; MANSI, Viviane. A Percepção do Espaço de Escuta para Fortalecimento da Relação entre Liderança e seu Time em Tempos de Pandemia. Disponível em sff-151.pdf \(abrapcorp2.org.br\)](#)

Recomendações mais conectadas com o mundo tech:

[SENTIDOS do TRABALHO - vibes em análise | Podcast no Spotify - Esse podcast criado por André Alves e Lucas Liedke retoma questões fundamentais do sentido do trabalho em contexto moderno.](#)

[FORA-DO-TEMPO - vibes em análise | Podcast no Spotify – Mais um episódio do Vibes em análise para falar do tempo. Tempo foi um dos temas relacionados à habilidade de diálogo, e aqui ele é ampliado pela narrativa de André Alves e Lucas Liedke.](#)

[Estudo da McKinsey \(tradução do google\) que traz alguns dados concretos sobre novas relações de trabalho - O que os funcionários estão dizendo sobre o futuro do trabalho remoto | McKinsey](#)

[Artigo sobre positividade tóxica \(tema mais que atual\) escrito por Christian Dunker com uma excelente base teórica que usa o exemplo da atriz Regina Duarte. O texto encosta numa questão política \(que origina a discussão com essa personagem\), mas no mergulha no tema. Leia com tranquilidade pois não há polarização. Positividade tóxica nas redes sociais ganha forma com fala de Regina Duarte - UOL TILT](#)

Pessoas para seguir no LinkedIn:

LinkedIn deixou de ser uma ferramenta para buscar emprego. Hoje, com uma timeline direta e variada, contribui para a busca de autoconhecimento, conhecimento e insights. Então, eis alguns perfis que podem contribuir com o tema comunicação:

[Amy Edmondson | LinkedIn – fala sobre segurança psicológica. A autora é minha referência para a construção das aulas](#)

[Simon Sinek | LinkedIn – autor de uma literatura importante sobre trabalho com propósito, liderança e protagonismo. Um dos seus melhores livros é o “ Líderes comem ao final”.](#)

[Cynthia Provedel | LinkedIn – Brasileira, comunicadora, focada em liderança apreciativa, comunicação não-violenta e segurança psicológica.](#)

[Leadership First : visão geral | LinkedIn – perfil com frases curtinhas e pensamentos importantes que nos ajudam a melhorar as nossas relações cotidianas.](#)

ESTUDO DE CASO

Caro aluno(a) Fia Online,

Depois de assistir às aulas, leia os estudos de caso propostos pelos professores e realize os desafios propostos. Neste case, a professora Viviane Mansi propõe uma reflexão sobre a pauta da ESG a partir de um estudo realizado com a empresa Gerdau.

Bom trabalho!



CASO 1

Gerdau

Fi ONLINE