

Sumário

Introdução.....	07
-----------------	----

Primeira parte

A importância da adequação da mensagem para cada tipo de canal na comunicação com empregados <i>Ana Carolina Acocella</i>	11
A gestão estratégica dos canais de comunicação na era da mobilidade <i>Tatiana Pedros</i>	17
A comunicação interna eficiente e de caráter apreciativo nas organizações <i>Carolina Maximo</i>	27
Rito de entrada: a primeira impressão é a que fica <i>Juliana Dias Alves</i>	35
Cultura organizacional e comunicação interna: identificação e sentido <i>Juliana Nogerino</i>	41
A importância e os contrastes da diversidade cultural no ambiente organizacional <i>Leonardo Sola</i>	53
O homem e sua constante insatisfação no ambiente de trabalho <i>Mariana Vieira de Oliveira Souza</i>	61
A contribuição da comunicação interna para o engajamento dos funcionários <i>Vinicius Zanotti</i>	69
Reputação corporativa: de dentro para fora <i>Taciane Santos</i>	77
A importância da comunicação da liderança com empregados durante o processo de mudança de cultura <i>Cláudia Matos Zamonelli</i>	85
Os desafios na transição de líderes: 100 dias de integração <i>Cibele Marques</i>	91

O papel da gestão: feedback e diálogo para melhorar resultados de negócios <i>Fernanda Moura</i>	99
Feedback: confiança e relacionamento entre líderes e empregados <i>Taly Czeresnia Wakrat</i>	103
Aspectos positivos da comunicação informal na organização <i>Thais Azzuz</i>	111
A importância do diálogo e da comunicação não-violenta no desenvolvimento de um líder <i>Vivian Correa</i>	117

Segunda parte

Tendências na gestão da comunicação com empregados <i>Bruno Carramenha</i>	125
Comunicação sobre períodos de incerteza, tais como grandes mudanças organizacionais e desligamentos <i>Viviane Mansi</i>	135
A Comunicação Interna na International Paper <i>Fernanda Ramos</i>	143
Memórias póstumas de um falecido publicitário – ou: como nasci na Comunicação Interna <i>Bruno Chaves</i>	147
O caminho para uma comunicação eficiente <i>Luís Gustavo Peccicacco</i>	153
Como começa a pesquisa de um artigo científico? <i>William A. Cerantola</i>	159

Introdução

Viviane Mansi

A comunicação com líderes e empregados vem ganhando espaço cada vez mais qualificado nas organizações, seja dentro do escopo de Recursos Humanos, seja como um dos pilares da Comunicação Corporativa. Independentemente da estrutura a qual pertença, seu resultado estará diretamente relacionado à habilidade dos profissionais responsáveis por gerenciá-la e implementá-la, ou, ainda, à qualidade da competência de comunicação desenvolvida nos líderes dessas organizações.

Não se trata de tarefa simples. É preciso considerar que comunicação não é uma disciplina que termina nela mesma. Ela conversa com muitos outros saberes, tais como a administração, a psicologia, a sociologia e a antropologia, apenas para citar algumas. Ela também não é gerenciada somente pelas áreas formais que cuidam do assunto. Ela faz parte da relação que se estabelece entre líderes e empregados todos os dias. Tudo isso faz com que a comunicação, para ser bem-sucedida, seja uma equação complexa, com muitas variáveis, tais como a cultura organizacional, as características dos empregados, a situação financeira da empresa, a conjuntura econômica do país.

Dado todo esse contexto, é preciso preparar profissionais para lidarem melhor com essas demandas da atualidade. Foi com essa prerrogativa que, em 2015, a Faculdade Cásper Líbero me convidou a ministrar uma nova disciplina no curso de pós-graduação, para a qual demos o nome de Comunicação com líderes e empregados.

O título não foi trivial. Nós nominamos líderes e empregados – em vez de comunicação interna – para dar mais voz aos sujeitos dessa relação que se estabelece o tempo todo no ambiente organizacional. Nos interessa, nesse curso, rever e recriar o espaço do Eu-tu, como diria Buber, e olhar a comunicação como uma oportunidade de troca, de crescimento conjunto, de respeito entre empregados e empresas e, claro, de observar nas organizações um campo de realização, de sentido. Levamos para a sala de aula a comunicação efetiva - aquela que busca produtividade, aumento dos lucros, resultados objetivos -, mas também a comunicação afetiva - que se preocupa com o outro, que se preocupa como um indivíduo afeta o outro por meio das suas ações.

Falamos dos atuais e os possíveis paradigmas da comunicação com líderes e empregados nas organizações a partir do olhar de mudanças que estão acontecendo na sociedade, na empresa e com o indivíduo; da desejável humanização nas organizações; da comunicação muitas vezes distorcida e das percepções que ela traz e impactam no clima; do papel do feedback; da escuta ativa; da comunicação dialógica; da comunicação interpessoal e de liderança; do papel dos veículos de comunicação e de como eles podem ser observados em conjunto; das estratégias de gestão de conteúdo; e de onde o sentido do trabalho encontra o engajamento e a inspiração.

Foram 15 encontros no semestre, uma centena de mensagens trocadas por e-mail ou redes sociais, cafés e muitas risadas (algumas carinhas de desespero também, mas estas passaram logo). Uma parte do resultado dessas conversas poderá ser lido nas próximas páginas. Foi uma construção muito especial, feita de forma coletiva, a começar pela organização do material, que fiz com um profissional e amigo querido, que divide comigo a crença de que a comunicação nas empresas pode e deve ser transformadora.

O leitor encontrará aqui texto de todos os participantes da disciplina, na sua diversidade de aprendizados, de reflexões, de histórias de vida. Também há relatos e insights de profissionais que convidamos para dividir suas histórias durante o semestre, e que gentilmente se uniram a nós nessa empreitada.

Encontrará referências que não foram as da sala de aula, pois aquele é um ponto de partida, não de chegada. Encontrará estilos variados, todos respeitosamente preservados.

Mas parte do aprendizado não está aqui. Ela transborda esses pequenos textos e segue com cada um de nós. E dá espaço para que o aprendizado seja renovado pelos participantes do próximo semestre e pela nossa vivência, e que tenha a oportunidade de ser ampliado por cada um dos leitores que se sentirem estimulados a fazer algo melhor.

Que este material seja capaz de criar boas conversas.

Boa leitura!