

Comunicação Integrada e Cultura Organizacional

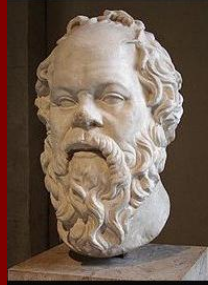
Aula 1 – 23.02

Prof. Dr. Sergio Andreucci
s.andreucci@usp.br



“”

Ao longo de toda a sua história, o homem sempre inventou maneiras de melhor utilizar os seus esforços, assim, conseguir melhores resultados de suas ações.



A administração é uma questão de habilidades, e não depende da técnica ou experiência. Mas é preciso antes de tudo saber o que se quer.

(Sócrates)

470 – 399 a.C.

No período da Revolução Industrial, na segunda metade do Séc. XVIII, a Administração começou a receber atenção e estudos (1760–1840).

A demanda por homens, como por qualquer outra mercadoria, regula necessariamente a produção de homens.

Adam Smith

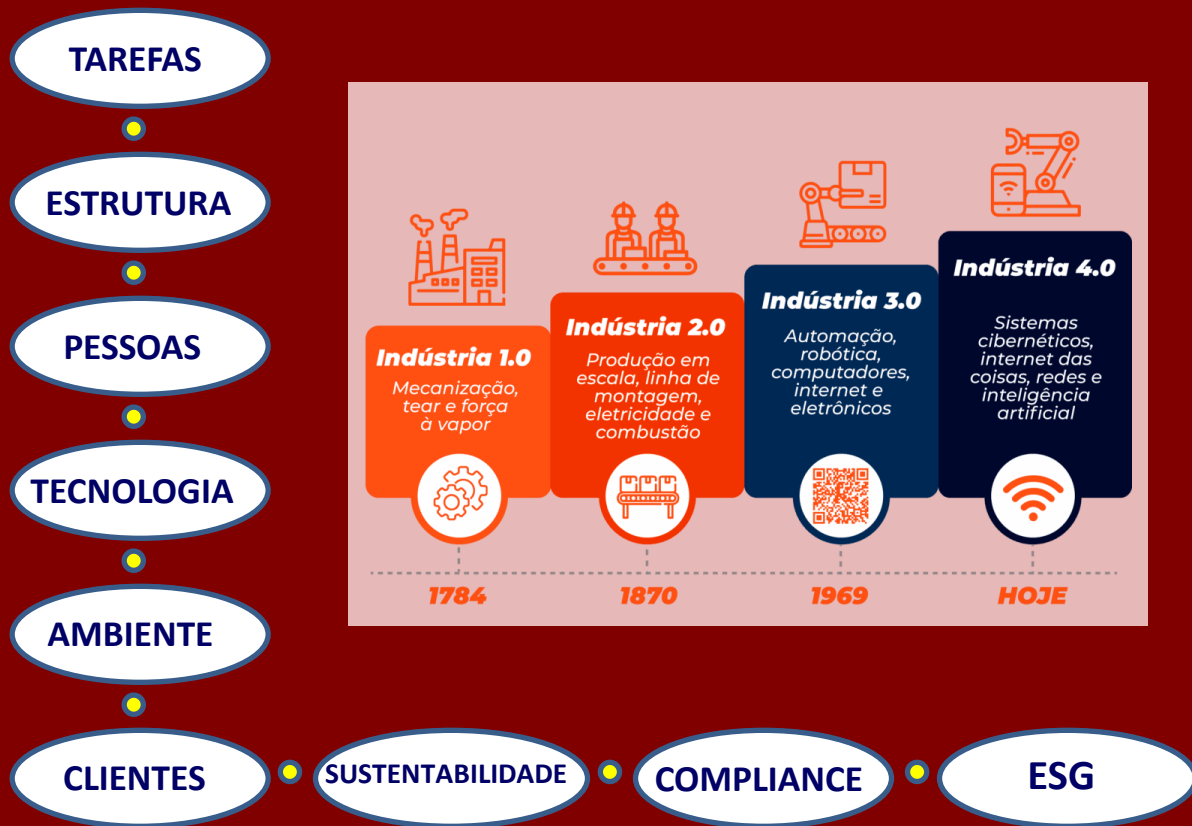
 PENSADOR



(1723-1790)

“

Vamos contar a narrativa histórica da Administração em nove fases, que chamamos de ênfases da Administração.



Ênfase no Cliente



Ênfase no Cliente

É a fase em que administrar é olhar com atenção as demandas do cliente. Até o final da década de 80 a sociedade tinha uma relação com o mercado de total dependência, ou seja, o que era produzido o **"freguês"** comprava. Principalmente com a chegada da internet e com a abertura dos mercados por meio da globalização, a sociedade começa a ter opções de compra e a concorrência de fato começa a surgir, transformando fregueses em **consumidores**, e mais adiante em verdadeiros **clientes**.

Nesse momento o mercado inverte a sua lógica e as tendências e desejos da sociedade passam a ditar as regras de produção e consumo. Com essa nova realidade as empresas precisam se preparar, desenvolvendo estratégias que atendam com qualidade e eficácia o cliente.

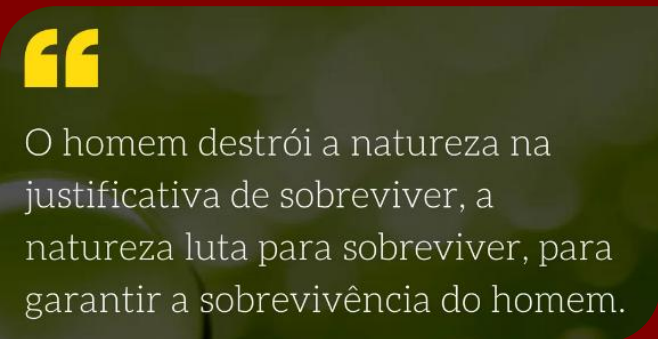
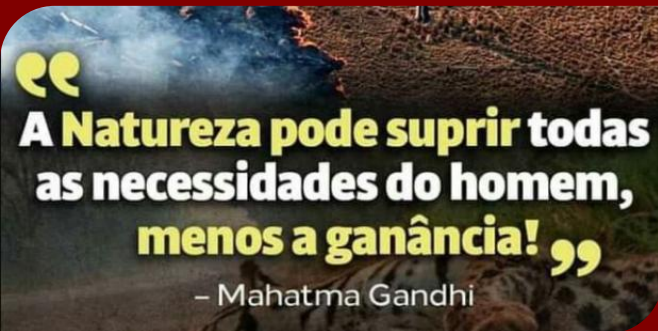


"Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente"

(Vicente Falconi)

A Gestão pela Qualidade Total passa a ser uma metodologia adotada por empresas no Brasil e no Exterior.

No final da década de 80 é publicado o Código de Defesa do Consumidor e surge a ISO 9001 voltada para certificação no atendimento ao cliente. No Brasil, em 1992 é instituído o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, com metodologia, certificação e reconhecimento.



Ênfase na Sustentabilidade

"PARA ESTAR EM **COMPLIANCE**
É PRECISO TRABALHAR A
CONFORMIDADE DE FORMA
MULTILATERAL E ALIAR
CONHECIMENTO NORMATIVO
AOS **PROCESSOS DE GESTÃO.**"

Ênfase no Compliance




"O maior **risco** é não correr
nenhum risco. Em um mundo
que **muda rapidamente** a única
estratégia que certamente
falhará é **não arriscar.**"
Mark Zuckerberg

Ênfase na Compliance

A Administração no mundo passa a ter a partir dos anos 2000 uma atenção maior as questões ligadas a **corrupção**. Foram muitos eventos ocorridos no mundo que fizeram com que os mercados, **bolsa de valores**, bem como as autoridades exigissem que as organizações tivessem uma postura transparente, confiável e correta perante às leis e a sociedade.

O compliance define a **conduta** que a empresa precisa ter para garantir que estará de acordo com as regras e leis aplicadas sobre seus processos. E isso é algo que compreende diversos elementos de uma empresa como: regras, **políticas**, controles internos e controles externos, entre outras coisas.



"PARA ALCANÇAR O
COMPLIANCE É
FUNDAMENTAL
APRENDER A TRATAR OS
RISCOS CONFORME O
VERDADEIRO CONTEXTO
DA **ORGANIZAÇÃO**."

*No campo das normas internacionais e certificação, a **ISO** possui três procedimentos que tratam do assunto: a ISO 19600 (2014) que trata as questões para o controle do Sistema de Gestão de Compliance, a ISO 37000 (2021) que trata do controle do Sistema de Gestão Antissuborno das empresas e a ISO 37000 (2021) que trata da Governança Corporativa.*



Ênfase no ESG

**Environmental, Social and
Corporate Governance**

Ambiente, social e governança corporativa

Ênfase no ESG

A atual fase da Administração **integra práticas** e metodologias com foco na preocupação com a sustentabilidade tratada, desde 1994 pela ONU, que vem reunindo quase todos os países do planeta para cúpulas climáticas globais - “COPs”, que significa “Conferência das Partes”. Por exemplo, o Protocolo de Kyoto em 1997 e o Acordo de Paris adotado em 2015, no qual todos os países do mundo concordaram em intensificar os esforços para tentar limitar o aquecimento global e aumentar o financiamento da ação climática.

No âmbito corporativo o ESG, conduz as práticas de **sustentabilidade**, suas ações voltadas para o relacionamento com os seus **stakeholders** e comunidades, e as suas estratégias de **governança** corporativa. Na verdade assuntos já em pauta nas organizações há muito tempo, porém gerido agora de maneira integrada.

As empresas que abraçam o ESG não apenas sobreviverão, mas prosperarão em um mundo onde a sustentabilidade e a responsabilidade social se tornam imperativos incontestáveis.

*ESG representa três critérios fundamentais – **Ambiental, Social e Governança** (do inglês, Environmental, Social and Governance), que, quando integrados, permitem que as empresas demonstrem a sua responsabilidade e compromisso com o mercado, consumidores, fornecedores, funcionários e investidores.*

“”

As organizações se adaptam e trabalham diariamente para trazer soluções que respondam às demandas do mercado e da sociedade.



NÃO É O MAIS FORTE
QUE SOBREVIVE, NEM O
MAIS INTELIGENTE.
QUEM SOBREVIVE É O
MAIS DISPOSTO À
MUDANÇA”

— Charles Darwin
biólogo

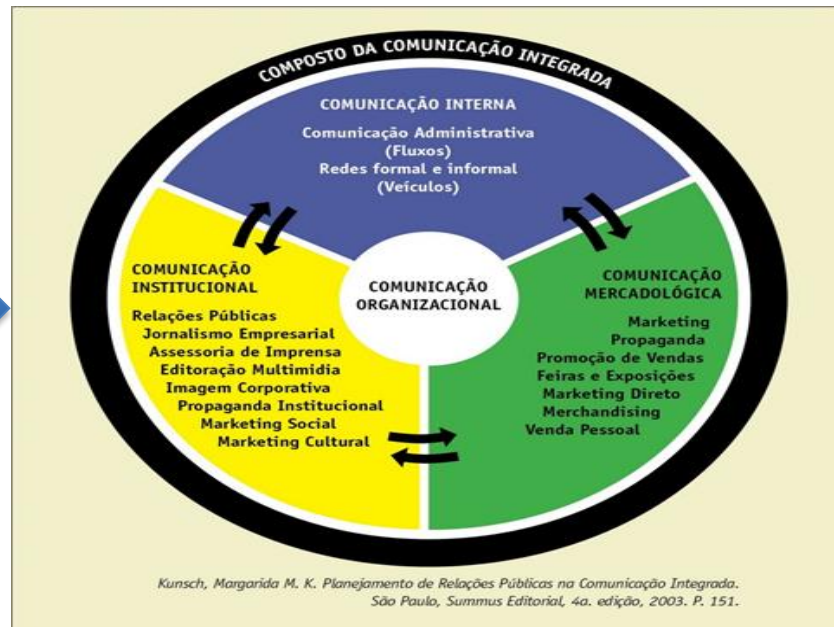
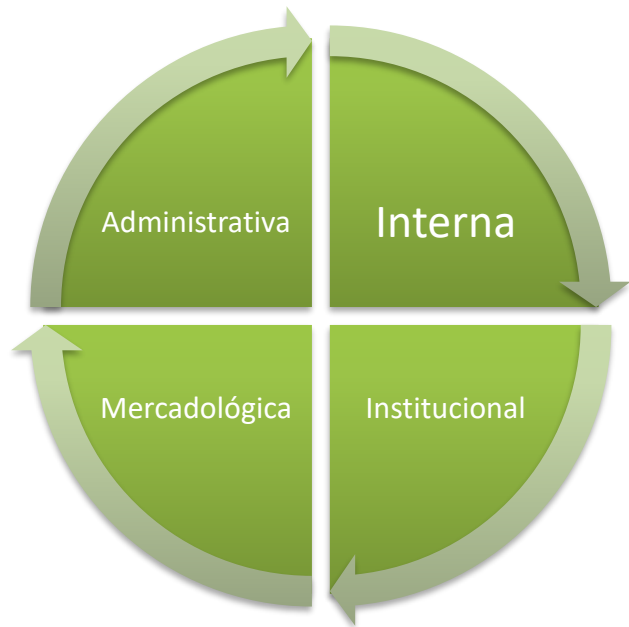
Cultura

**Poder
Liderança
Ética
Home Office
Inteligência Artificial
Fake News
Individualização
Employer Brand
Embaixadores da Marca
Performance
Compliance
Sustentabilidade
Esgotamento**

Identidade

COMUNICAÇÃO

Comunicação



Por que a empresa precisa de comunicação?

- ✓ Criar /consolidar sua identidade
- ✓ Aumentar o engajamento das pessoas
- ✓ Diminuir risco
- ✓ Construir memória
- ✓ Facilitar o processo de mudança
- ✓ Influenciar o clima organizacional
- ✓ Ganhar produtividade



O mercado mudou!

Trabalho em células exige maior sinergia de times

Há mais pressão por custos

Há menos tempo para realização das mesmas tarefas

Há necessidade de construir memória, diminuir risco,
aumentar a produtividade

E mais que isso...

O funcionário também mudou!

Voracidade por informação

Necessidade de sentir parte de algo maior / mais
importante

Fragilidade das relações de trabalho

A comunicação começa dentro de casa

- Funcionários elegem seus chefes como a principal via de informação.
- Mensagens enviadas pelos chefes são lembradas 9 vezes mais se comparadas à sua divulgação pelos veículos internos.
- A ansiedade faz com que de 20 a 80% das mensagens se percam
- Funcionários altamente engajados têm mais alta probabilidade de também serem funcionários de alta performance.
- Veículos são importantes para alinhar mensagens, construir transparência e memória organizacional

Acesso - A comunicação chega a quem precisa recebê-la?

Oportunidade - Chega no tempo certo?

Uso - A comunicação é vista, lida ou ouvida de fato?

Atratividade - A comunicação atrai e prende a atenção do leitor?

Compreensão - Houve compreensão da informação chave?

Credibilidade - Ela é crível?

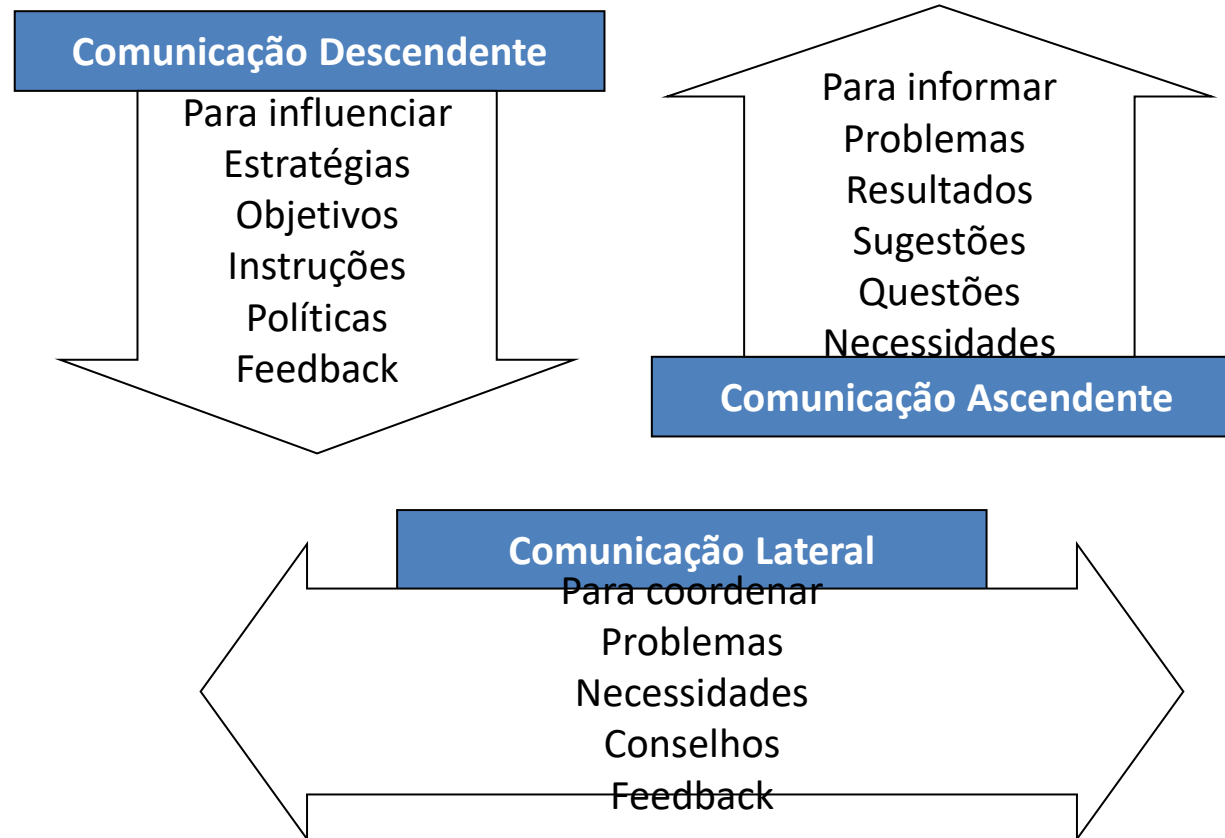
Sentido - A comunicação se refere ao que está acontecendo no contexto da empresa e na vida dos empregados?

Utilidade - A comunicação ajuda a melhorar o desempenho ou a solucionar um problema?

Atitude - A comunicação influencia a atitude ou opinião?

Comprometimento - A comunicação ajuda a gerar um comportamento/ação efetivo?

Fluxos de comunicação



COMUNICAÇÃO INTERNA

Em termos corporativos

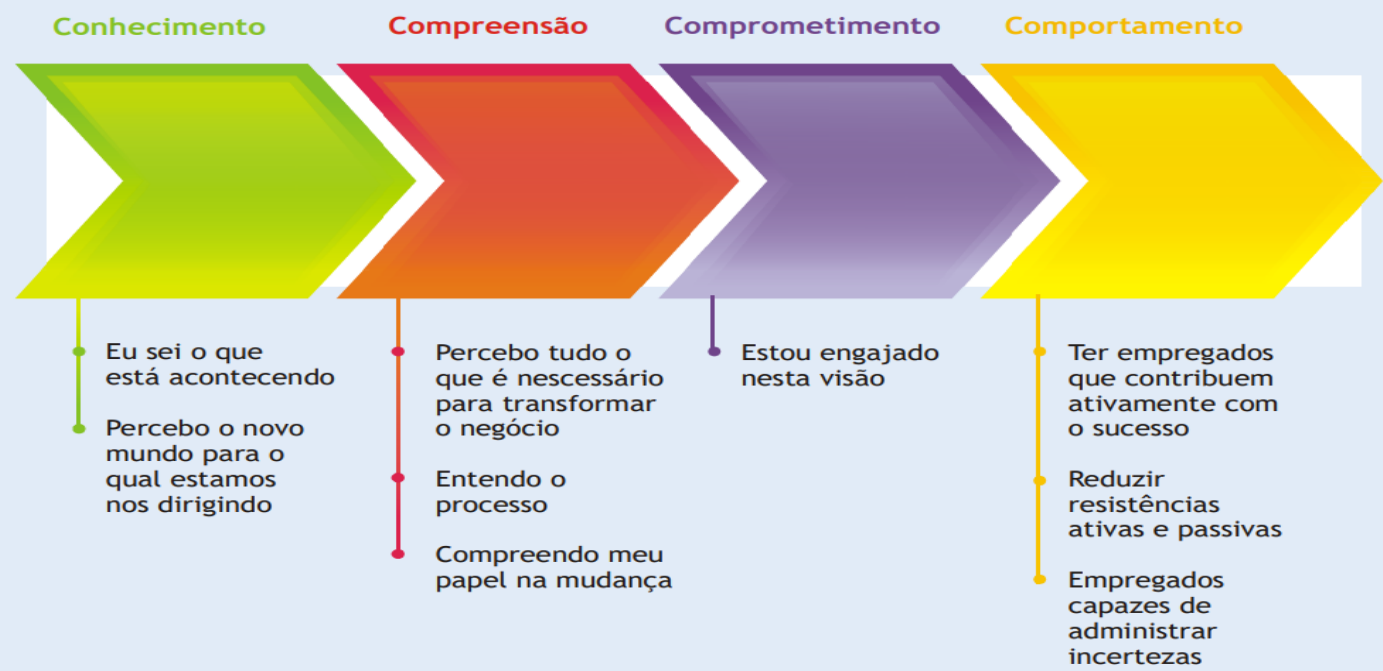
- Desenvolve comprometimento com missão, visão e valores
- Solidifica identidade com a cultura organizacional

Em termos de gestão de pessoas

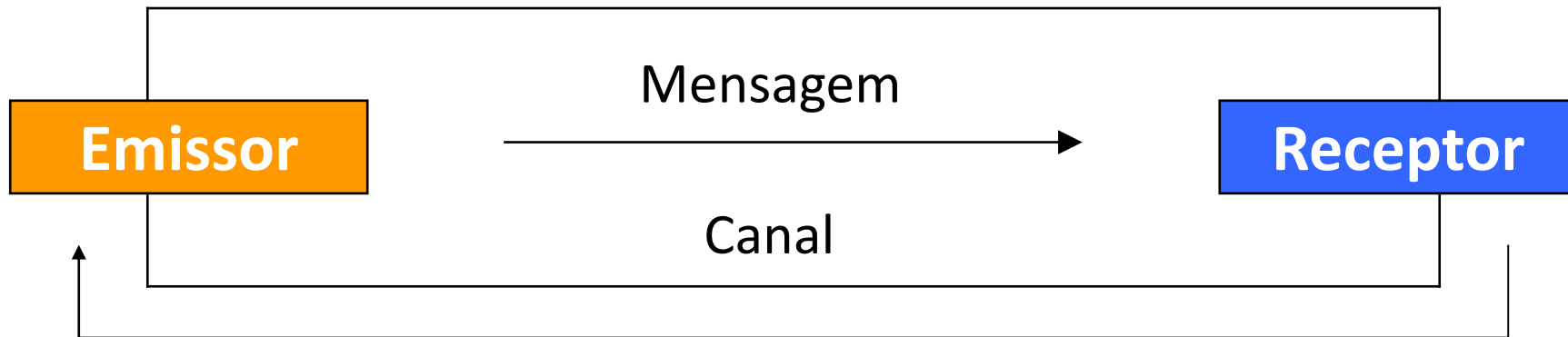
- Aumenta o engajamento dos funcionários
- Incentiva o reconhecimento
- Celebra resultados
- Facilita processos de mudança organizacional

Em termos de comunicação

- Comunicação do negócio, envolvendo todos na condução, nas metas e nos resultados
- Alinha a linguagem praticada internamente



Ciclo Básico da Comunicação... não é tão básico assim! Há muito o que fazer para evitar ruídos e retroalimentar o ciclo adequadamente



Ruído

60% da comunicação é perdida

- Diferenças culturais e experiência
- Erro do canal
- Erro semântico
- Atenção seletiva
- Tendência de pré-avaliar / julgar

De quem é a responsabilidade pela comunicação?





Cerca de mil funcionários do Itaú Unibanco foram demitidos no dia 8 de setembro sob a justificativa de baixa produtividade em home office, que teria sido medida por meio de máquinas e softwares. Segundo o banco, os desligamentos ocorreram após "revisão criteriosa" de condutas relacionadas ao trabalho remoto, de forma individual.

Mais de mil demitidos

Prêmio por baixa performance?

- Até 10 salários adicionais
- Parcela fixa de R\$ 9 mil
- 13ª cesta-alimentação
- Manutenção da taxa de financiamento imobiliário diferenciada



A Inteligência Artificial (IA)

Está transformando rapidamente o cenário da comunicação corporativa, oferecendo ferramentas para otimizar processos, personalizar mensagens e automatizar tarefas.

No entanto, a integração dessa tecnologia também apresenta desafios significativos, exigindo das empresas um novo olhar sobre ética, estratégia e a manutenção do toque humano.

Despersonalização e a busca pelo toque humano. A IA permite uma personalização em massa da comunicação interna e externa, segmentando mensagens com base em perfis e comportamentos. Contudo, o excesso de automação pode criar interações mecânicas, fazendo com que clientes e colaboradores se sintam menos valorizados.

A Inteligência Artificial (IA)

Em relação a Governança de dados e ética, o uso da IA na comunicação corporativa depende da coleta e análise de grandes volumes de dados. Isso levanta questões críticas sobre privacidade, segurança e ética.

Em Gerenciamento de crise na era da desinformação, a velocidade da IA pode ser uma faca de dois gumes. Embora ferramentas de monitoramento possam detectar crises rapidamente, a mesma rapidez pode ser usada para propagar notícias falsas e desinformação.

O papel do comunicador em vez de ser um mero executor de tarefas se torna um estrategista e curador de informações, utilizando a IA como uma ferramenta para aprimorar suas análises e decisões, e não como um substituto do seu julgamento.

As empresas que prosperarem serão aquelas que conseguirem integrar a eficiência e a capacidade analítica da IA com a criatividade, a ética e a empatia humana. O desafio, portanto, não é apenas tecnológico, mas também estratégico e cultural, exigindo das organizações uma abordagem equilibrada e consciente para navegar na era da inteligência artificial.

Como analisou o sociólogo americano **Richard Sennett**, ao tratar das mudanças nas relações de trabalho na atualidade: “As relações de trabalho se tornaram mais 'flexíveis', para atender a um cenário de rápidas transformações, e o risco era algo que antes se calculava para atingir objetivos bem definidos no tempo, hoje, representa desorientação e, com ele, entraríamos num deslocamento contínuo de uma posição a outra sem necessariamente sair do lugar.”



Sociólogo e historiador
norte-americano, professor
da London School of
Economics, do
Massachusetts Institute of
Technology e da New York
University.



Byung-Chul Han - Seul, 1959

É um filósofo e ensaísta sul-coreano, professor da Universidade de Artes de Berlim. Estudou Filosofia na Universidade de Friburgo e Literatura Alemã e Teologia na Universidade de Munique. Atualmente, é professor de Filosofia e Estudos Culturais na Universidade de Berlim e autor de uma dezena de ensaios de críticas à sociedade do trabalho e à tecnologia.

Sociedade do Cansaço (2017) fala sobre as consequências da sociedade do desempenho, uma crítica ao fervor capitalista das organizações.

Analisa a sociedade disciplinar baseado na obra de Michel Foucault e evolui no pensamento da cultura do mundo líquido de Zygmunt Bauman.

Sociedade do Cansaço (2017)

O ser inútil.

A aceleração multitarefas.

A percepção do tempo.

A sociedade do desempenho.

A sociedade do Eu.

As identidades das pessoas como identidades corporativas.

O esgotamento, a depressão, a procrastinação, o Burnout.

A penalização interna.

O regime de penalização.

A Sociedade Moderna X Sociedade do Cansaço.

Quiet Cracking



MERCADO DE TRABALHO
AMÉRICA LATINA

**46% dos trabalhadores
brasileiros estão
estressados, 25% tristes
e 18% com raiva, indica
estudo**

Brasil ficou entre os quatro países da América Latina com mais raiva e tristeza, segundo a pesquisa State Of The Global Workplace

Distanciamento Emocional

"Quiet cracking" é um fenômeno em que funcionários se afastam emocionalmente do trabalho, mantendo a produtividade superficialmente, mas sentindo-se desmotivados, esgotados e desconectados.

Os profissionais continuam fisicamente presentes, entregando tarefas e participando de reuniões, mas estão mentalmente desconectados e desmotivados.

Um "burnout silencioso": Ao contrário do burnout visível, o quiet cracking é sutil. A exaustão é interna, não é aparente .

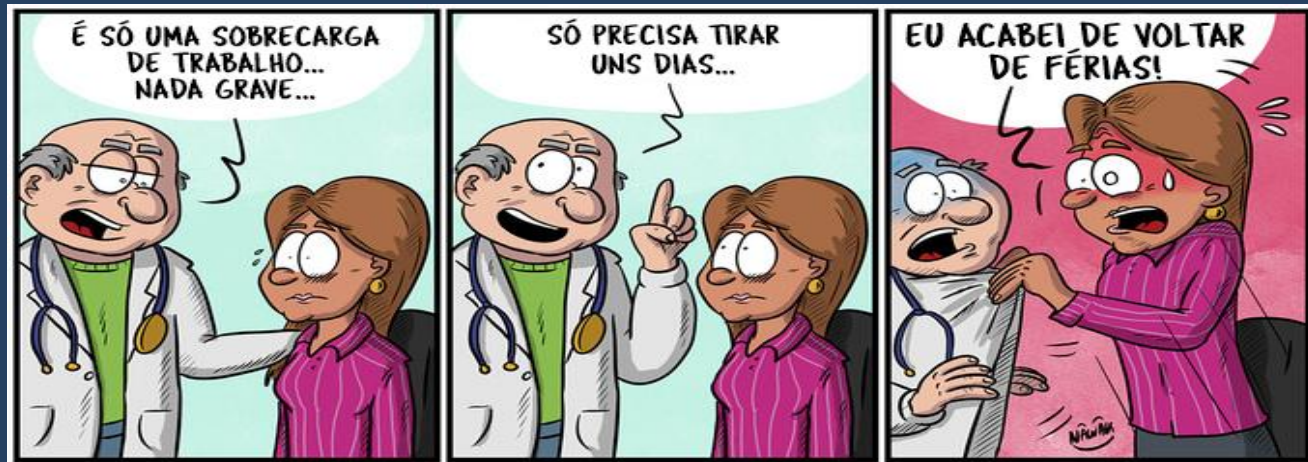
É um "desgaste silencioso" que leva à exaustão mental, sendo um alerta importante para líderes sobre a necessidade de uma comunicação mais empática e um ambiente de trabalho mais positivo.

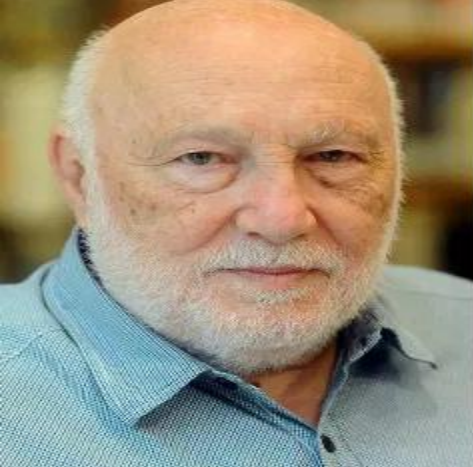
**"VIVER COM UMA MULTIDÃO
DE VALORES, NORMAS E
ESTILOS DE VIDA
EM COMPETIÇÃO,
SEM UMA GARANTIA FIRME
E CONFIÁVEL DE ESTARMOS
CERTOS, É PERIGOSO
E COBRA UM ALTO
PREÇO PSICOLÓGICO."**

- Zygmunt Bauman

**ANO
ZERO**

Estamos todos
numa solidão e
numa multidão ao
mesmo tempo.





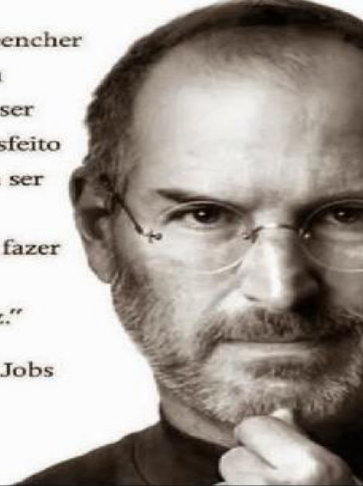
O futuro pertence a quem souber libertar-se da ideia tradicional do trabalho como obrigação ou dever e for capaz de apostar numa mistura de atividades, onde o trabalho se confundirá com o tempo livre, com o estudo e com o jogo, enfim, com o “ócio criativo”.

Domenico De Masi

“ PENSADOR

“Seu trabalho vai preencher boa parte da sua vida e a única maneira de ser verdadeiramente satisfeito é fazer o que acredita ser um ótimo trabalho. E a única maneira de fazer um ótimo trabalho é amar o que você faz.”

Steve Jobs



Um trabalho tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo.

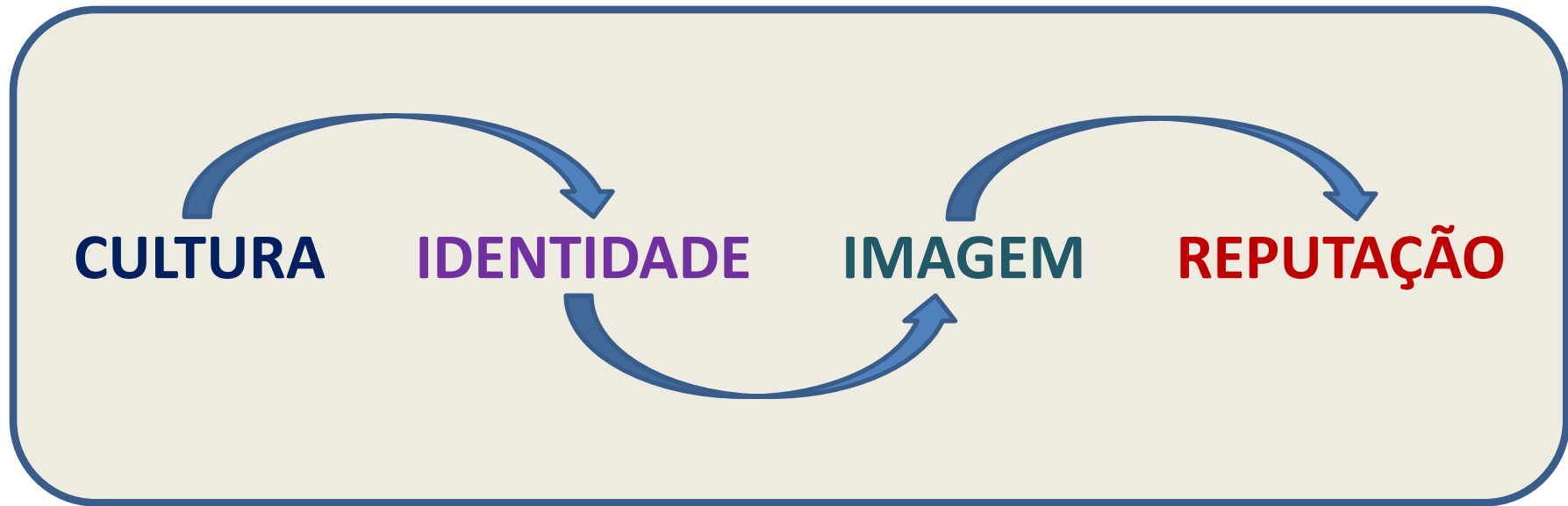
Edgar Morin

“ PENSADOR



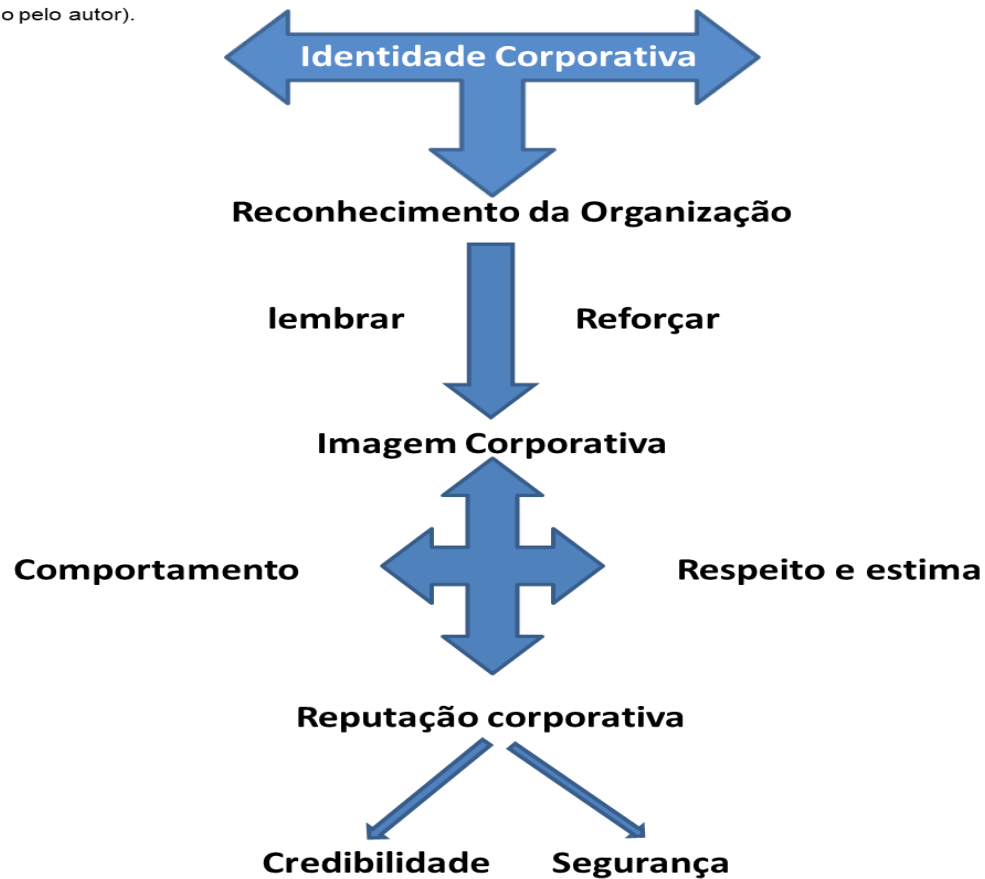
NÃO É O MAIS FORTE QUE SOBREVIVE, NEM O MAIS INTELIGENTE. QUEM SOBREVIVE É O MAIS DISPOSTO À MUDANÇA

Charles Darwin
biólogo





Fonte: Dowling ,2001 (adaptado pelo autor).



“ O cansaço profundo
afrouxa as presilhas da identidade.

Byung-Chul Han