

ANGELO FIDELIS TESTANI  
BERGSON PEREIRA UTTA

# **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

DISCIPLINA NA MODALIDADE A DISTÂNCIA

SÃO LUÍS  
2009



**Presidente da República Federativa do Brasil**

Luis Inácio Lula da Silva

**Ministro da Educação**

Fernando Haddad

**Secretário de Educação a Distância**

Carlos Eduardo Bielschowsky

**Sistema Universidade Aberta do Brasil**

Celso Costa

**Reitor**

Natalino Salgado Filho

**Vice-Reitor**

Antonio José Silva Oliveira

**Pró-Reitor de Ensino**

Aldir Araújo de Carvalho Filho

**Diretor do Núcleo de Ensino a Distância - NEaD**

Othon de Carvalho Bastos Filho

**Coordenador do Curso de Administração**

Walter Nunes

**Secretaria do Curso**

Lays Helena Sá Soares

**Coordenação Pedagógica e Tutoria NEaD**

Sylvania Cavalcante de Sá

**Tecnologia e Suporte**

Nélio Alves Guilhon

Carlos Eduardo Rodrigues Sousa

Rafael Martins da Cruz

Reutmann Santos

Tarciso Silva Pereira

**Coordenador da Universidade Aberta do Brasil na UFMA**

Othon de Carvalho Bastos Filho

**Coordenadora Adjunta da Universidade Aberta do Brasil na UFMA**

Cenidalva Miranda de Sousa Teixeira

**Coordenação de Tutoria UAB**

Hildeci Cavalcante

**Projeto Gráfico, Capa e Diagramação**

Luciana Santos Sousa

**Sistematização**

Cenidalva Miranda de Sousa Teixeira

Sylvania Cavalcante de Sá

**Revisão Linguística**

Acioli Fernandes da Gama

Veraluce Lima dos Santos

**Impressão**

Gráfica C. A. B. Nunes

**Edição – Livro didático**

Copyright @ UFMA/NEaD, 2009

Todos os direitos reservados à Universidade Federal do Maranhão.

**Créditos:**

Universidade Federal do Maranhão – UFMA

UFMA – Núcleo de Educação a Distância

Av. dos Portugueses, s/n

Campus Universitário do Bacanga

Telefone: 098 - 3301-8057 e 3301-8055

e-mail: neadufma@ufma.br

site: www.nead.ufma.br

TESTANI, Angelo Fidelis

Comunicação Empresarial. / Angelo Fidelis Testani; Bergson  
Pereira Utta – São Luís: UFMA/NEaD, 2009.

70 f.: il.

Inclui bibliografia

1. Comunicação Empresarial. I. Universidade Federal do  
Maranhão. II. Núcleo de Educação a Distância. III. Título.

CDU 658

# APRESENTAÇÃO



# SUMÁRIO



## COMUNICAÇÃO VERBAL

### 1 Objetivos do Capítulo

Apresentar algumas definições e conceitos sobre Comunicação e Linguagem e suas relações.

#### a) Definição de Comunicação

*“A procura de todos os meios disponíveis de persuasão” (Aristóteles).*

*“Quem não se comunica se trumbica” (Chacrinha).*

Falar sobre Comunicação é, aparentemente, simples.

Por fazer parte da vida, tanto dos animais quanto dos seres humanos, a Comunicação é “aprendida” quase que instintivamente.

Todos nós temos algum conhecimento sobre isto, mas quando somos instigados a definir ou explicar o que se trata, descobrimos as reais dificuldades.

Apropriando-se das idéias de Niklas Luhmann, observamos um grande paradoxo na Comunicação, isto é, embora não possamos viver sem ela, é improvável que ela se produza completa e efetivamente.

A improbabilidade inicia-se com a possível incompreensão do que o outro quer dizer, por inúmeras razões, dentre elas o contexto, a falta de atenção, a faculdade da memória de cada um, etc.

Também é incerto que ela atinja o destinatário da mensagem.

Por fim, mesmo que ela o atinja e mesmo que seja compreendida, nada garante que será aceita.

Para tentar desatar esse nó, vamos começar definindo o termo Comunicação:

Do latim *communicatio*, é a derivação de *munis* que significa “estar carregado de”,

antecedido pelo prefixo *co* que expressa “simultaneidade ou reunião” e completada por *tio*, que expressa “atividade”.

Sua origem remonta a antiguidade, para representar o ato de “tomar a refeição da noite em comum”, especificamente, nos mosteiros e conventos.

“Considerando as regras disciplinares, típicas dos ambientes de clausura, o sentido de *communicatio* nos remete à participação, ao rompimento do isolamento ou à realização de algo em comum” (Hohlfeldt; Martino; França, 2001).

Conforme definição do Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, comunicação significa:

[...] ato ou efeito de comunicar(-se); ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta; (subacepção) processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, no qual as informações, transmitidas por intermédio de recursos físicos (fala, audição, visão etc.) ou de aparelhos e dispositivos técnicos, são codificadas na fonte e decodificadas no destino com o uso de sistemas convencionados de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais etc.;

Assim sendo, a Comunicação pode ocorrer:

- Através da fala e audição;
- No ato de escrever ou ler um livro, jornal, revista, carta, memorando, etc.;
- Ao assistir ou participar de uma peça, um filme, uma briga no trânsito, etc.;
- Através do contato físico (abraço, beijo, tapa, sexo, etc.);
- Mediante expressões corporais (raiva, alegria, tristeza, etc.);
- Por fotos, vídeos, filmes, pinturas, esculturas, monumentos, etc.;
- Por telefone, fax, rádio, TV, MSN, Twitter, Orkut, etc.

A Comunicação é afetada pela forma como interpretamos a realidade, isto é, cada indivíduo possui uma percepção da realidade permitindo ou não que a Comunicação altere essa realidade, ou, inclusive, alterando a própria Comunicação.

Da mesma forma, o relacionamento interpessoal afeta a Comunicação e é afetado por ela, seja pela confiança ou desconfiança entre os interlocutores, pelas relações de poder e por toda a sorte de crenças e paradigmas dos mesmos.

O ambiente (iluminação, ventilação, decoração, limpeza, barulho, etc.), também, afeta a Comunicação positiva ou negativamente.

Destarte, há muitas definições para Comunicação, porém, nenhuma de consenso.

A comunicação constitui uma das ferramentas mais importantes que os líderes têm à sua disposição para desempenhar as suas funções de influência. A sua importância é tal que alguns autores a consideram mesmo como o “sangue” que dá vida à organização. Esta importância deve-se essencialmente ao fato de apenas através de uma comunicação efetiva ser possível:

1. Estabelecer e dar a conhecer, com a participação de membros de todos os níveis hierárquicos da organização, os objetivos organizacionais por forma a que contemplem, não apenas os interesses da organização, mas também os interesses de todos os seus membros.
2. Definir e dar a conhecer, com a participação de membros de todos os níveis hierárquicos da organização, a estrutura organizacional, quer ao nível do desenho organizacional, quer ao nível da distribuição de autoridade, responsabilidade e tarefas.
3. Definir e dar a conhecer, com a participação de membros de todos os níveis hierárquicos da organização, decisões, planos, políticas, procedimentos e regras aceites e respeitadas por todos os membros da organização.
4. Coordenar, dar apoio e controlar as atividades de todos os membros da organização.

5. Efetuar a integração dos diferentes departamentos e permitir a ajuda e cooperação interdepartamental.
6. Desempenhar eficazmente o papel de influência através da compreensão e atuação em conformidade satisfação das necessidades e sentimentos das pessoas por forma a aumentar a sua motivação.

Para perceber desenvolver políticas de comunicação eficazes é necessário analisar cada um dos elementos que fazem parte do processo de comunicação. Assim, fazem parte do processo de comunicação o emissor, um canal de transmissão, geralmente influenciado por ruídos, um receptor e ainda o feedback do receptor.

1. **Emissor** (ou fonte da mensagem da comunicação): representa quem pensa, codifica e envia a mensagem, ou seja, quem inicia o processo de comunicação. A codificação da mensagem pode ser feita transformando o pensamento que se pretende transmitir em palavras, gestos ou símbolos que sejam compreensíveis por quem recebe a mensagem.
2. **Canal de transmissão da mensagem**: faz a ligação entre o emissor e o receptor e representa o meio através do qual é transmitida a mensagem. Existe uma grande variedade de canais de transmissão, cada um deles com vantagens e inconvenientes: destacam-se o ar (no caso do emissor e receptor estarem frente a frente), o telefone, os meios eletrônicos e informáticos, os memorandos, a rádio, a televisão, entre outros.
3. **Receptor da mensagem**: representa quem recebe e descodifica a mensagem. Aqui é necessário ter em atenção que a descodificação da mensagem resulta naquilo que efetivamente o emissor pretendia enviar (por exemplo, em diferentes culturas, um mesmo gesto pode ter significados diferentes). Podem existir apenas um ou numerosos receptores para a mesma mensagem.
4. **Ruídos**: representam obstruções mais ou menos intensas ao processo de comunicação e podem ocorrer em qualquer uma das suas fases. Denominam-se ruídos internos se ocorrem durante as fases de codificação ou descodificação e externos se ocorrerem no canal de transmissão. Obviamente estes ruídos variam consoante o tipo de canal de transmissão utilizado e consoante as características do emissor e do(s) receptor(es), sendo, por isso, um dos critérios utilizados na escolha do canal de transmissão quer do tipo de codificação.
5. **Retroinformação (feedback)**: representa a resposta do(s) receptor(es) ao emissor da mensagem e pode ser utilizada como uma medida do resultado da comunicação. Pode ou não ser transmitida pelo mesmo canal de transmissão.

Vamos ver mais alguns conceitos:

## (1) Lingüístico

*Ciência que estuda as línguas como veículo de comunicação de pensamentos e sentimentos, ou melhor, como instrumento de linguagem: "Sistema de símbolos vocais arbitrários e convencionais por meio dos quais as pessoas comunicam e cooperam umas com as outras" (Potter).*

A linguagem falada ou escrita é o código mais importante para a comunicação humana, permitindo a troca de experiências e conhecimentos de forma espontânea e não organizada e tem caráter interpessoal.

## (2) Pedagógico

*"A sociedade não só continua a existir pela transmissão, pela comunicação, como também se pode dizer que ela é transmissão e é comunicação" (Dewey).*

*“Transferir conhecimento objetivo de homem para homem ao longo do tempo, isto é, de geração a geração, ou seja, transmitir cultura é fazer educação” (Maciel).*

Aqui a Comunicação é considerada uma atividade educativa que envolve troca de experiências entre pessoas de gerações diferentes, de forma organizada, sistemática em caráter grupal, ou, ainda, de forma incidental, isto é, mediante o convívio natural com outras pessoas.

Duas ou mais pessoas ao se comunicarem, no processo ensino-aprendizagem, geram uma transmissão de ensinamentos, onde se modifica a disposição mental das partes envolvidas.

### **(3) Biológico**

*“Em qualquer sistema orgânico é absolutamente fundamental que as partes se comuniquem adequadamente uma vez que o objetivo final de todas elas deve ser o mesmo, isto é, a manutenção da vida do organismo” (Mussak).*

*“O homem é o único animal que fala de sua fala, pensa o seu pensamento, que responde à sua própria resposta, que reflete o seu próprio reflexo e é capaz de diferenciar-se mesmo quando está se adaptando as causas comuns e estímulos comuns” (Hoebel).*

Apropriando-se da teoria da seleção natural, todas as espécies têm a necessidade de intercambiar informações para sobreviver. A espécie humana sobrevive ao comunicar-se intensamente com outros porque necessita participar ativamente da sua própria existência e evolução.

### **(4) Histórico**

*“A cooperação advém do equilíbrio entre forças divergentes, no seio dos indivíduos ou dos grupos sociais que buscam formas de coexistência” (Marques de Melo).*

Este conceito promove o reconhecimento do ser humano como autor do seu tempo, imprescindível ao avanço do homem em direção ao futuro da humanidade.

Os processos de Comunicação influenciam e amplificam as possibilidades de coexistência mais pacífica entre os homens, contribuindo na preservação da espécie e neutralizando as eternas disputas de poder.

### **(5) Sociológico**

*“Transmissão de significados entre as pessoas no processo de inserção e integração do indivíduo na organização social” (Dumazadier).*

Na sua contínua e constante relação com o mundo, os homens se utilizam da Comunicação como mediadora na interação social, pois é compreensível, enquanto código, para todos que dela participam.

Além da sociedade, organizações e interações fazem parte dos sistemas sociais e assim têm características comuns e são comparáveis entre si.

O principal fator em comum entre os sistemas sociais é o fato de que a sua operação básica é a Comunicação.

### **(6) Antropológico**

*“O homem é um ser de relações... Posto diante de outros homens com os quais está em relação, o homem comunica a transformação que operou sobre a natureza, fazendo, só então e a partir daí cultura propriamente dita. Sem comunicação entre seres humanos, não pode haver cultura” (Jarbas Maciel).*

*“A cultura é e soma total da criação humana. É tudo o que o homem faz produz, no sentido material ou não-material” (Arthur Ramos).*

A Comunicação é analisada como veículo de transmissão de cultura ou como formador da bagagem cultural de cada indivíduo, grupo ou massa.

## **(7) Semiótica**

*“Um signo, é aquilo que, sob certo aspecto ou modo, representa algo para alguém” (Pierce).*

É o estudo de como um objeto (coisa ou fato) será entendido pelo receptor considerando seu contexto social e natural.

Basicamente, um signo é qualquer elemento que seja utilizado para exprimir uma dada realidade física (coisa) ou psicológica (fato); nesta relação, o primeiro (emissor) funciona como significante em relação à segunda (receptor), que é o significado (ou referente).

É importante realçar que os signos por si próprios nada significam.

Para se tornarem compreensíveis pressupõem a existência de um código que estabeleça, dentro de uma dada comunidade, a totalidade das relações entre significantes e significados, tornando possível a interpretação dos signos.

Exemplo: Língua brasileira de sinais (libra)

Cada comunidade desenvolve os seus sistemas de signos e respectivos códigos, viabilizando a Comunicação entre os seus membros.

À medida que se vai subindo na cadeia biológica, as necessidades de Comunicação vão se intensificando, o que se reflete naturalmente em sistemas de signos e códigos de comunicação cada vez mais sofisticados.

Muitos códigos têm sido estabelecidos dentro das sociedades humanas, destacando-se como os mais importantes os códigos da língua (falada e escrita) e os códigos não verbais: movimentos e posturas do corpo, indicações vocais e paralinguísticas, jogo fisionômico, aparência física, contato, fatores ambientais e espaciais.

A criação dos signos não verbais foi anterior à criação dos signos verbais, sendo as duas formas de comunicação inseparáveis.

Na sua diversidade, os signos fornecem os meios para definir ou referir tudo aquilo que apreendemos através dos sentidos, bem como o que pensamos, sabemos, desejamos ou imaginamos.

Os signos permitem a conceitualização (a formação de uma ideia sobre uma realidade não presente) e influenciam fortemente o comportamento humano, bem como a nossa percepção do mundo (sendo provável até que estejam na origem do ato de pensar).



## NÍVEIS DE LINGUAGEM

### 1 Objetivos do Capítulo

Apresentar algumas definições sobre linguagem e algumas etapas da comunicação.

#### a) A língua

A língua é um código de que se serve o homem para elaborar mensagens, para se comunicar.

Existem basicamente duas modalidades de língua, ou seja, duas línguas funcionais:

- 1) a língua funcional de modalidade culta, língua culta ou língua-padrão, que compreende a língua literária, tem por base a norma culta, forma lingüística utilizada pelo segmento mais culto e influente de uma sociedade. Constitui, em suma, a língua utilizada pelos veículos de comunicação de massa (emissoras de rádio e televisão, jornais, revistas, painéis, anúncios, etc.), cuja função é a de serem aliados da escola, prestando serviço à sociedade, colaborando na educação, e não justamente o contrário;
- 2) a língua funcional de modalidade popular; língua popular ou língua cotidiana, que apresenta gradações as mais diversas, tem o seu limite na gíria e no calão.

#### b) Norma culta

A norma culta, forma lingüística que todo povo civilizado possui, é a que assegura a unidade da língua nacional. E justamente em nome dessa unidade, tão importante do ponto de vista político-cultural, que é ensinada nas escolas e difundida nas gramáticas.

Sendo mais espontânea e criativa, a língua popular se afigura mais expressiva e dinâmica. Temos, assim, à guisa de exemplificação:

Estou preocupado. (norma culta)  
 Tô preocupado. (língua popular)  
 Tô grilado. (gíria, limite da língua popular)

Não basta conhecer apenas uma modalidade de língua; urge conhecer a língua popular, captando-lhe a espontaneidade, expressividade e enorme criatividade, para viver; urge conhecer a língua culta para conviver.

Podemos, agora, definir gramática: é o estudo das normas da língua culta.

### c) O conceito de erro em língua

Em rigor, ninguém comete erro em língua, exceto nos casos de ortografia. O que normalmente se comete são transgressões da norma culta. De fato, aquele que, num momento íntimo do discurso, diz: "Ninguém deixou ele falar", não comete propriamente erro; na verdade, transgredir a norma culta.

Um repórter, ao cometer uma transgressão em sua fala, transgredir tanto quanto um indivíduo que comparece a um banquete trajando xortes ou quanto um banhista, numa praia, vestido de fraque e cartola.

Releva considerar, assim, o momento do discurso, que pode ser íntimo, neutro ou solene.

O momento íntimo é o das liberdades da fala. No recesso do lar, na fala entre amigos, parentes, namorados, etc., portanto, são consideradas perfeitamente normais construções do tipo:

Eu não vi ela hoje.  
 Ninguém deixou ele falar.  
 Deixe eu ver isso!  
 Eu te amo, sim, mas não abuse!  
 Não assisti o filme nem vou assisti-lo.  
 Sou teu pai, por isso vou perdoá-lo.

Nesse momento, a informalidade prevalece sobre a norma culta, deixando mais livres os interlocutores.

O momento neutro é o do uso da língua-padrão, que é a língua da Nação. Como forma de respeito, tomam-se por base aqui as normas estabelecidas na gramática, ou seja, a norma culta. Assim, aquelas mesmas construções se alteram:

Eu não a vi hoje.  
 Ninguém o deixou falar.  
 Deixe-me ver isso!  
 Eu te amo, sim, mas não abuses!  
 Não assisti ao filme nem vou assistir a ele.  
 Sou seu pai, por isso vou perdoar-lhe.

Considera-se momento neutro o utilizado nos veículos de comunicação de massa (rádio, televisão, jornal, revista, etc.). Daí o fato de não se admitirem deslizes ou transgressões da norma culta na pena ou na boca de jornalistas, quando no exercício do trabalho, que deve refletir serviço à causa do ensino, e não o contrário.

O momento solene, acessível a poucos, é o da arte poética, caracterizado por construções de rara beleza.

Vale lembrar, finalmente, que a língua é um costume. Como tal, qualquer transgressão, ou chamado erro, deixa de sê-lo no exato instante em que a maioria absoluta o comete, passando, assim, a constituir fato lingüístico registro de linguagem definitivamente consagrado pelo uso, ainda que não tenha amparo gramatical.

Exemplos:

Olha eu aqui! (Substituiu: Olha-me aqui!)

Vamos nos reunir. (Substituiu: Vamo-nos reunir.)

Não vamos nos dispersar. (Substituiu: Não nos vamos dispersar e Não vamos dispersar-nos.)

Tenho que sair daqui depressinha. (Substituiu: Tenho de sair daqui bem depressa.)

O soldado está a postos. (Substituiu: O soldado está no seu posto.)

Têxtil, que significa rigorosamente que se pode tecer, em virtude do seu significado, não poderia ser adjetivo associado a indústria, já que não existe indústria que se pode tecer. Hoje, porém, temos não só como também o operário têxtil, em vez da indústria de fibra têxtil e do operário da indústria de fibra têxtil.

As formas impeço, despeço e desimpeço, dos verbos impedir, despedir e desimpedir, respectivamente, são exemplos também de transgressões ou “erros” que se tornaram fatos lingüísticos, já que só correm hoje porque a maioria viu tais verbos como derivados de pedir, que tem, início, na sua conjugação, com peço. Tanto bastou para se arcaizarem as formas então legítimas impido, despido e desimpido, que hoje nenhuma pessoa bem-escolarizada tem coragem de usar.

Em vista do exposto, será útil eliminar do vocabulário escolar palavras como corrigir e correto, quando nos referimos a frases. “Corrija estas frases” é uma expressão que deve dar lugar a esta, por exemplo: “Converta estas frases da língua popular para a língua culta”.

Uma frase correta não é aquela que se contrapõe a uma frase “errada”; é, na verdade, uma frase elaborada conforme as normas gramaticais; em suma, conforme a norma culta.

#### **d) Língua escrita e língua falada**

A língua escrita, estática, mais elaborada e menos econômica, não dispõe dos recursos próprios da língua falada.

A acentuação (relevo de sílaba ou sílabas), a entoação (melodia da frase), as pausas (intervalos significativos no decorrer do discurso), além da possibilidade de gestos, olhares, piscadas, etc., fazem da língua falada a modalidade mais expressiva, mais criativa, mais espontânea e natural, estando, por isso mesmo, mais sujeita a transformações e a evoluções.

Nenhuma, porém, se sobrepõe a outra em importância. Nas escolas principalmente, costuma se ensinar a língua falada com base na língua escrita, considerada superior. Decorrem daí as correções, as retificações, as emendas, a que os professores sempre estão atentos.

Ao professor cabe ensinar as duas modalidades, mostrando as características e as vantagens de uma e outra, sem deixar transparecer nenhum caráter de superioridade ou inferioridade, que em verdade inexistem.

Isso não implica dizer que se deve admitir tudo na língua falada. A nenhum povo interessa a multiplicação de línguas. A nenhuma nação convém o surgimento de dialetos, conseqüência natural do enorme distanciamento entre uma modalidade e outra.

A língua escrita é, foi e sempre será mais bem-elaborada que a língua falada, porque é a modalidade que mantém a unidade lingüística de um povo, além de ser a que faz o pensamento

atravessar o espaço e o tempo. Nenhuma reflexão, nenhuma análise mais detida será possível sem a língua escrita, cujas transformações, por isso mesmo, se processam lentamente e em número consideravelmente menor, quando cotejada com a modalidade falada.

Importante é fazer o educando perceber que o nível da linguagem, a norma lingüística, deve variar de acordo com a situação em que se desenvolve o discurso.

O ambiente sociocultural determina. O nível da linguagem a ser empregado. O vocabulário, a sintaxe, a pronúncia e até a entoação variam segundo esse nível. Um padre não fala com uma criança como se estivesse dizendo missa, assim como uma criança não fala como um adulto. Um engenheiro não usará um mesmo discurso, ou um mesmo nível de fala, para colegas e para pedreiros, assim como nenhum professor utiliza o mesmo nível de fala no recesso do lar e na sala de aula.

Existem, portanto, vários níveis de linguagem e, entre esses níveis, se destacam em importância o culto e o cotidiano, a que já fizemos referência.

#### **e) A gíria**

Ao contrário do que muitos pensam, a gíria não constitui um flagelo da linguagem. Quem, um dia, já não usou bacana, dica, cara, chato, cuca, esculacho, estrilar?

O mal maior da gíria reside na sua adoção como forma permanente de comunicação, desencadeando um processo não só de esquecimento, como de desprezo do vocabulário oficial. Usada no momento certo, porém, a gíria é um elemento de linguagem que denota expressividade e revela grande criatividade, desde que, naturalmente, adequada à mensagem, ao meio e ao receptor. Note, porém, que estamos falando em gíria, e não em calão.

Ainda que criativa e expressiva, a gíria só é admitida na língua falada. A língua escrita não a tolera, a não ser na reprodução da fala de determinado meio ou época, com a visível intenção de documentar o fato, ou em casos especiais de comunicação entre amigos, familiares, namorados, etc., caracterizada pela linguagem informal.

## AS FUNÇÕES DA LINGUAGEM PARA A COMUNICAÇÃO

### 1 Objetivos do Capítulo

Apresentar algumas definições sobre linguagem e algumas etapas da comunicação.

#### a) Elementos da Comunicação

Para se estudar a funcionalidade do Processo de Comunicação, precisamos usar recursos que dão ênfase a intenção que o emissor quer transmitir para que a mensagem seja compreendida ou se reforce algum elemento linguístico específico para a composição. Desde o tempo passado o homem tem criado meios para se apropriar de signos, sinais, gestos, desenhos, letras e por fim a palavra oral e escrita na realização deste processo de comunicação. Para que esses recursos sejam bem empregados precisamos primeiro rever os elementos da comunicação.

Todo texto apresenta várias possibilidades de leitura, as funções tem como objetivo levar o leitor a compreender determinado efeito, para determinado objetivo. Daí o fato de enfatizar algum recurso ficar a cargo da capacidade criativa do autor ou emissor da mensagem.

O estudo sobre as funções da linguagem, requer antes de apresentar sua tipologia, no processo de comunicação e as interações das mesmas no dia-a-dia, conforme o papel recorrente a que se presta, lembrar que todo processo comunicativo é centrado nesses elementos, para então ser compreendida a verdadeira mensagem. Chalhoub (1990, p. 1) reflete que: “Diferentes mensagens veiculam significações as mais diversificadas, mostrando na sua marca e traço[...]”.

O funcionamento da mensagem ocorre tendo em vista a finalidade de transmitir — uma vez que participam do processo comunicacional: um emissor que envia a mensagem a um receptor, usando do código para efetuar-la; esta, por sua vez, refere-se a um contexto. A passagem da emissão para a recepção faz-se através do suporte físico que é o canal. Aí estão, portanto, os fatores que sustentam o modelo de comunicação: emissor; receptor; canal; código; referente; mensagem”.

Assim podemos apresentar o emissor – que emite, codifica a mensagem; receptor – que recebe, decodifica a mensagem; canal - meio pelo qual circula a mensagem; código - conjunto de signos usado na transmissão e recepção da mensagem; referente - contexto relacionado a emissor e receptor; mensagem - conteúdo transmitido pelo emissor.

Para Chalhoub (1990, p. 9):

Numa mesma mensagem [...] várias funções podem ocorrer, uma vez que, atualizando corretamente possibilidades de uso do código, entrecruzam-se diferentes níveis de linguagem, A emissão, que organiza os sinais físicos em forma de mensagem, colocará ênfase em um a das funções — e as demais dialogarão em subsídio, [...].

Com os elementos da comunicação temos a geração e interrelação dos variados diálogos das funções, que são conhecidas como:

- Função referencial;
- Função emotiva;
- Função conativa;
- Função fática;
- Função metalinguística;
- Função poética;

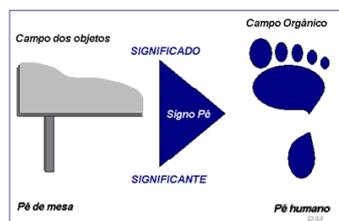
Assim se apresenta os primeiros modelos como o do psicólogo austríaco Karl Bühler de forma triádica, “apontando três fatores básicos: o destinador (mensagens de caráter expressivo), o destinatário (mensagens de caráter apelativo) e o contexto (mensagens de caráter comunicativo)”; o de Roman Jakobson, que “no ensaio *Linguística e poética*, amplia para seis, complementando o modelo de Bühler. Para isso, Jakobson enfoca o perfil da mensagem, conforme a meta ou orientação (Einstellung) dessa mesma mensagem em cada *fator* da comunicação. Assim, as atribuições de sentido, as possibilidades de interpretação que se possam deduzir e observar na mensagem estão localizadas primeiramente na própria direção intencional do *fator da comunicação*, o qual determina o *perfil da mensagem*, determina sua *função*, a *função de linguagem* que marca aquela informação”.

## b) Funções das Linguagens

### (1) Função referencial (ou denotativa)

É aquela centralizada no referente, pois o emissor oferece informações da realidade. Objetiva, direta, denotativa, prevalecendo a terceira pessoa do singular. Linguagem usada na ciência, na arte realista, no jornal, no “campo” do referente e das notícias de jornal e livros científicos.

“A conotação da linguagem é mais comumente compreendida como “linguagem figurada”. Se dissermos “pé da mesa”, estamos nos referindo à semelhança entre o signo pé — que está no campo orgânico do ser humano — e o traço que compõe a sustentação da mesa, no campo dos objetos. Um signo empresta sua significação para dois campos diversos, uma espécie de transferência de significado. Assim, a linguagem “figura” o objeto que sustenta a mesa, com base na similaridade do pé humano e essa relação se dá entre signos.



Por outro lado, a denotação tenta uma relação e uma aproximação mais diretas entre o termo e o objeto. O pé do animal, o pé do ser humano seriam signos denotativos, linguagem correlacionada a um real, que responderia sempre à pergunta “que é tal objeto?” com o nome do objeto, sem figuração ou

intermediários. Observemos, então, que referente, objeto, denotação são termos que se relacionam por semelhança, embora não sejam sinônimos. Referente e contexto respondem a um do que se fala? Fala-se sobre um objeto referido ao mundo extralingüístico, mundo fenomênico das coisas — coisas essas sempre designadas por expressões referenciais, denotativas. A idéia aqui é de transparência entre o nome e a coisa (entre o signo e o objeto), de equivalência, de colagem: a linguagem denotativa referencial reflete o mundo. Seria, assim, tão simples?”

O quê é referente / Mensagem referencial. Terceira pessoa do singular (ele/ela), Informações, Descrições de fatos, Neutralidade, Jornais, Livros técnicos.

## (2) Função emotiva (ou expressiva)

É aquela centralizada no emissor, revelando sua opinião, sua emoção. Nela prevalece a primeira pessoa do singular, interjeições e exclamações. É a linguagem das biografias, memórias, poesias líricas e cartas de amor. Primeira pessoa do singular (eu), Emoções, Interjeições; Exclamações; Blog; Autobiografia; Cartas de amor.



## (3) Função apelativa (ou conativa)



É aquela que centraliza-se no receptor; o emissor procura influenciar o comportamento do receptor. Como o emissor se dirige ao receptor, é comum o uso de tu e você, ou o nome da pessoa, além de vocativos e imperativos. Usada nos discursos, sermões e propagandas que se dirigem diretamente ao consumidor. Segunda pessoa do singular, Imperativo; Figuras de linguagem, Discursos políticos, Sermões, Promoção em pontos de venda - Propaganda.

## (4) Função Fática

É aquela centralizada no canal, tendo como objetivo prolongar ou não o contato com o receptor, ou testar a eficiência do canal. Linguagem das falas telefônicas, saudações e similares. Interjeições, Lugar comum, Saudações, Comentários sobre o clima.



## (5) Função poética

É aquela centralizada na mensagem, revelando recursos imaginativos criados pelo emissor. Afetiva, sugestiva, conotativa, ela é metafórica. Valorizam-se as palavras, suas combinações. É a linguagem figurada apresentada em obras literárias, letras de música, em algumas propagandas. Subjetividade, Figuras de linguagem, Brincadeiras com o código, Poesia, Letras de música.

## (6) Função metalingüística

É aquela centralizada no código, usando a linguagem para falar dela mesma. A poesia que fala da poesia, da sua função e do poeta, um texto que comenta outro texto. Principalmente os dicionários são repositórios de metalinguagem. Referência ao próprio código, Poesia sobre poesia, Propaganda sobre propaganda, Dicionário.

Assim podemos dizer que a linguagem não é aparente, ela depende de um conjunto de fatores que permeiam os variados grupos sociais que compomos em nossa vida diária; desde de criança aprendendo com a Fala até o aprimoramento da escrita e da linguagem falada atingindo o nível culto de sua língua. Chalhub (1990, p.10), reflete sobre isso dizendo que:

Não nos alongaremos aqui na discussão sobre linguagem e realidade: ela permeia toda a questão da filosofia, da arte, da religião, da psicanálise; é uma questão ancestral. No entanto, é possível desde já, desconfiar dessa relação ingênua entre signo e realidade como algo direto, sem intermediários. A partir da afirmação de Saussure acerca da arbitrariedade do signo em relação ao objeto, podemos perceber como não é fácil fazer afirmações categóricas e absolutas a respeito da representação da realidade através do signo. Porque se convencionou nomear “árvore” o objeto que conhecemos como tal, e não por outro signo? Portanto, levemos em conta que, apenas por necessidade didática, enviamos a essa cisão — linguagem legível, denotativa e *linguagem* figurada, conotativa”.

## COMUNICAÇÃO E AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

*“A Comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas da natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação” (Schuler).*

### 1 Objetivos do Capítulo

Verificar como a Comunicação vem sendo reconhecida nas organizações a partir das teorias administrativas e das teorias da comunicação.

#### A) Teoria Da Administração Científica – Taylor

*“O trabalho de cada operário é inteiramente preparado de antemão e os chefes seguem os diagramas e planos de utilização de cada um dos homens, dispendo-os como se fossem peças de um tabuleiro de xadrez, graças a um sistema de telefones e mensagens organizados com esse objetivo” (Taylor).*

Teoria desenvolvida por Taylor ficou assim conhecida por aplicar métodos científicos à resolução de problemas administrativos.

Estabelecia procedimentos padronizados, determinando as melhores e/ou mais racionais práticas de trabalho para aumentar a produtividade, eliminar desperdícios de tempo e material, com ênfase nas tarefas individuais dos trabalhadores.

Essa visão cartesiana-mecanicista deu início à segregação de funções.

O “planejamento” é considerado função específica das gerências, ao passo que as funções produtivas caberiam aos operários que não precisariam “pensar”.

Com a redução do número de pessoas para executar determinada tarefa, aumentou consideravelmente o número de supervisores para controlar a sua realização no tempo previsto.

A Comunicação era, então, apenas uma via de mão única, de cima para baixo limitada a transmissão das normas e procedimentos a serem seguidos.

### **b) Teoria Clássica – Fayol**

Desenvolvida por Fayol, contemporâneo de Taylor, também buscava a maximização da eficiência, mas com ênfase na “estrutura”.

Propunha a organização da empresa em departamentos especializados conforme tarefas específicas: comercial, financeira, contábil, etc.

Dava menos importância à “boa operação” e mais relevância à “boa administração” haja vista considerar que esta última respondia pela integração e conferia eficiência à primeira.

Tinha como princípios básicos da gerência: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, hierarquia, ordem, centralização, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, equidade, estabilidade do pessoal, remuneração, iniciativa e união.

Sem relação com o mundo externo e preocupada, apenas, com o interrelacionamento entre as partes internas, a Comunicação na empresa era hierarquizada, mandatória, em fluxo descendente e fragmentada entre os diversos departamentos.

### **c) Teoria da Burocracia – Weber**

Elaborada por Weber, à semelhança da Teoria Clássica, coloca ênfase na “estrutura hierárquica”.

Funda-se no estímulo à rígida disciplina, autoridade, remuneração limitada por cargo, normas explícitas, comunicações escritas, etc.

A Comunicação torna-se instrumento de autoridade, imposição, persuasão e influência comportamental.

### **d) Teoria Hipodérmica da Comunicação**

Circunscrita entre as duas guerras mundiais, apóia-se na fórmula estímulo-resposta.

Considera que há um efeito líquido, direto e linear, entre a mensagem do emissor e a esfera da recepção.

Significa dizer que cada pessoa é diretamente influenciada pela mensagem e o emissor sempre atinge os resultados traçados pela veiculação de massa.

A Comunicação nas empresas teria o poder de induzir os consumidores a comprar, controlando-os e manipulando-os.

Obs.: esta teoria está superada com estudos que demonstram que os indivíduos possuem capacidade de reação contrária, a partir de seus valores individuais e dos grupos a que pertencem, não sendo assim totalmente influenciáveis.

### **e) Teoria da Informação – Shannon e Weaver**

Esta teoria surgiu com as pesquisas de Claude E. Shannon e Warren A. Weaver para a Bell Telephone Company, no fim da década de 40, no campo da telegrafia e telefonia.

É uma teoria física sobre a transmissão das mensagens e seu objetivo é encontrar o meio mais rápido e o modo mais eficiente para obter uma mensagem ponto a ponto.

São os seguintes os componentes desse modelo:

- Emissor: fonte da informação que codifica a mensagem e emite o sinal;
- Aparelho transmissor: meio utilizado para emitir o sinal;
- Canal: veículo que leva o sinal;
- Ruído: interferência que ocorre durante o processo e que modifica ou perturba a comunicação;
- Receptor: aquele que capta o sinal e o converte em mensagem;
- Mensagem: aquela compreendida pelo emissor ou receptor mediante um código;
- Código: sistema que estabelece correspondência entre um sinal e uma mensagem;
- Redundância: introdução de elementos no processo para garantir a eficácia comunicacional.

Assim, segundo os autores, se houver uma univocidade entre a codificação e decodificação e eliminação de ruídos por um sistema redundante, haveria uma “boa” comunicação.

Embora relevante pelo marco conceitual, delimitação metodológica, seriedade matemática, utilização cibernética, a aplicação desta teoria no campo da Comunicação apresenta limites relacionados ao sentido/significado da mensagem, isto é, mesmo que os sinais sejam transmitidos com total correção não há nenhuma garantia que haja uma boa transmissão de significado.

#### **f) Teoria das Relações Humanas – Mayo**

Estudos conduzidos por Mayo detectam aspectos antes negligenciados como: interação humana, decisões em grupo, motivação, liderança, organização informal, etc.

Surgiu em oposição às teorias científica, clássica e burocrática, que não levavam em consideração a dimensão humana do trabalho, os fatores emocionais e psicológicos dos trabalhadores e as relações entre eles.

Nela, a administração deve sempre buscar e contar com a participação dos trabalhadores, nunca esquecendo, porém, que eles têm seus objetivos particulares.

A Comunicação passa a ser tratada como imprescindível para o bom relacionamento entre os diferentes níveis de uma organização e para explicar as razões pelas quais as decisões são tomadas.

#### **g) Teoria Comportamental ou Behaviorista**

Originária de uma dissidência da Escola de Relações Humanas (Mayo) recusa-se a crer que a satisfação das necessidades do trabalhador gera automaticamente a eficiência do trabalho.

Defende a valorização do empregado alicerçada em estudos motivacionais.

Reconhece que os conflitos existentes entre empresa e trabalhadores são inevitáveis haja vista interesses divergentes.

A liderança depende do indivíduo, dos subordinados e das condições situacionais.

As práticas organizacionais tornam-se mais participativas e tendem a valorizar o diálogo.

Aos trabalhadores é permitida a aproximação dos processos decisórios e o engajamento e o comprometimento no estabelecimento e cumprimento de metas.

A Comunicação passa a ser teoricamente mais aberta, humana e democrática, porém, ainda, restrita a alguns departamentos e baseada na determinação de padrões e controles.

#### **h) Teoria do Desenvolvimento Organizacional – Bradford**

Desenvolvimento Organizacional (D.O.) é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistêmica.

Esta teoria representa a fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura de um lado, e o estudo do comportamento humano nas organizações de outro, integrados através de um tratamento sistêmico.

Os diversos modelos de D.O. consideram basicamente quatro variáveis:

- *Meio ambiente, focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, etc.;*
- *Organização, abordando o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver nesse ambiente;*
- *Grupo social, considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, etc.;*
- *Indivíduo, ressaltando as motivações, atitudes necessidades, etc.*

Os autores salientam essas variáveis básicas de maneira a poderem explorar sua interdependência, diagnosticar a situação e intervir em variáveis estruturais e em variáveis comportamentais, para que uma mudança permita a consecução tanto dos objetivos organizacionais quanto individuais.

O conceito de Desenvolvimento Organizacional está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança, considerando:

- *Uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente;*
- *Toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio.*

Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Vejamos o quadro abaixo:

<b>Sistemas Mecânicos</b>	<b>Sistemas Orgânicos</b>
*A ênfase é exclusivamente individual e nos cargos.	*A ênfase é nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.
*Relacionamento do tipo autoridade e obediência.	*Confiança e crença recíprocas.
*Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.	*Interdependência e responsabilidade compartilhada.
*Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas.	*Participação e responsabilidade multigrupal.
*Tomada de decisões centralizada.	*A tomada de decisões é descentralizada.
*Controle rigidamente centralizado.	
*Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade.	*Ampla compartilhamento de responsabilidade e de controle. *Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas.

A Comunicação assume o papel de mediadora das negociações e da solução de conflitos.

### **i) Teoria Sistêmica**

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) foi desenvolvida a partir dos anos 40 pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy, ao procurar um modelo científico explicativo do comportamento de um organismo vivo, elaborando uma teoria interdisciplinar, capaz de transcender os problemas específicos de cada ciência. Nela:

- Um sistema define-se como um todo organizado formado por elementos interdependentes, que está rodeado por um meio exterior (environment);
- Se o sistema interage com o meio exterior é designado por sistema aberto;
- As relações do sistema com o meio exterior processam-se através de trocas de energia e/ou informação e designam-se por input ou output;
- Os canais que veiculam o input/output de informação ou energia designam-se por canais de comunicação.

Uma máquina, uma bactéria, um ser humano, as comunidades humanas são exemplos de sistemas abertos, que se caracterizam na sua generalidade pelo seguinte:

- O todo é superior à soma das suas partes e tem características próprias;
- As partes integrantes de um sistema são interdependentes;
- Sistemas e subsistemas relacionam-se e estão integrados numa cadeia hierárquica (nesta perspectiva pode encarar-se o universo como uma vasta cadeia de sistemas);
- Os sistemas exercem autoregulação e controle, visando a manutenção do seu equilíbrio;
- Os sistemas influenciam o meio exterior e vice-versa (através do input/output de energia e informação);
- A autoregulação dos sistemas implica a capacidade de mudar, como forma de adaptação a alterações do meio exterior;
- Os sistemas têm a capacidade de alcançar os seus objetivos através de vários modos diferentes.

A TGS possibilitou a utilização de princípios físicos, biológicos, sociológicos, químicos, modelos gerais e as descobertas de uma ciência por outras.

Permitiu, também, através da interdisciplinaridade, demonstrar as semelhanças entre as ciências, bem como a aproximação entre as fronteiras de cada uma, inclusive preenchendo os chamados espaços vazios ou brancos entre as mesmas.

A dimensão estonteante da teoria baseia-se na dependência recíproca de todas as disciplinas e na necessidade de sua integração.

Dessa forma, todas as ciências passam a poder tratar seus objetos de estudo como sistemas e assim também a Administração.

A Administração, até então sob abordagem clássico-cartesiana, era influenciada por:

- Princípios do reducionismo (crença de que todas as coisas podem ser decompostas/reduzidas em elementos mais simples);
- Pensamento analítico-cartesiano (consiste em explicar o todo, a partir da análise das partes, independentes e indivisíveis, que são mais facilmente compreendidas);
- Mecanicismo (baseado na relação causa-efeito entre dois fenômenos, onde os efeitos são totalmente determinados pelas causas, sob visão determinística das coisas).

A partir da TGS, esses princípios são substituídos por três opostos que são:

- Expansionismo – sustenta que um fenômeno é parte de outro maior; o desempenho de um sistema depende de como ele se relaciona com o todo maior que o envolve e do qual faz parte;
- Pensamento sistêmico – explica um fenômeno a partir das relações que existem entre o sistema e o meio, e entre o sistema e um sistema maior; a abordagem sistêmica está mais interessada em juntar as coisas do que em separá-las;
- Teleologia – a causa é uma condição necessária, mas nem sempre suficiente para que surja o efeito; a relação causa-efeito é vista como uma relação probabilística.

Estes princípios introduzem a concepção de que os sistemas são visualizados como entidades globais e funcionais, em busca de objetivos e finalidades.

A Comunicação possui caráter integrativo e abstrato, bem como a possibilidade de compreensão dos efeitos sinérgicos da organização.

### (1) Entropia

Entropia é a segunda lei da termodinâmica e refere-se à perda de energia em sistemas isolados, levando-os à degradação, à desintegração e ao seu desaparecimento.

Na TGS, a entropia é a tendência que os sistemas têm para o desgaste, para a desintegração, para o afrouxamento dos padrões e para um aumento da aleatoriedade.

A entropia nos sistemas aumenta com o decorrer do tempo.

À medida que a entropia aumenta, os sistemas se decompõem em estados mais simples.

Quanto maior a entropia, tanto maior a desordem e desorganização do sistema.

A entropia diminui à medida que aumenta a Comunicação no sistema.

Quanto maior a Comunicação, tanto maior a ordem e organização do sistema.

A Comunicação reduz a incerteza e determina o grau de ordem no sistema.

### b) Teoria Cibernética

“A cibernética é a ciência da comunicação e do controle, seja no animal (homem ou seres vivos), seja na máquina. A comunicação é que torna os sistemas integrados e coerentes e o controle é que regula o seu comportamento” (Wiener).

De acordo com Wiener, os dispositivos automáticos (máquinas) e as criaturas vivas apresentam fortes semelhanças na sua estrutura e funcionamento, enquanto sistemas abertos:

- O princípio fundamental é o da manutenção da ordem no interior dos sistemas (ou entre 2 sistemas);
- Pela 2ª lei da termodinâmica (entropia), o caos sobrevirá sempre sobre a ordem no interior dos sistemas (o reverso nunca ocorrerá espontaneamente);
- Há necessidade dos sistemas se autoregularem no sentido de manterem a ordem e combater o caos;
- A regulação implica a recepção (input) e o processamento da informação sobre o estado do sistema (output) e, posteriormente, a entrada dessa informação no sistema para que este corrija os erros (feedback);

A cibernética influenciou a Administração não somente em termos do conceito de sistemas, sua classificação, modelos de representação, mas principalmente, em relação à importância da informação no interior das organizações.

### c) Teoria da Contingência

A visão contingencial da organização e de sua administração vê a organização como um sistema composto de subsistemas, delineado por limites identificáveis (fronteiras) entre si e em relação ao seu supra-sistema ambiental.

Reconhece a natureza multivariada das organizações e o conjunto de incertezas a qual está exposta.

A abordagem contingencial demonstra que existe uma relação entre as condições do ambiente e os processos administrativos que favorecem o alcance eficaz dos objetivos da organização.

Portanto, nada é absoluto e não existe uma única maneira melhor de organizar ou administrar.

Ao invés disto, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais.

A visão contingencial orienta-se, acima de tudo, para a recomendação de desenhos organizacionais (organizational designs) e sistemas gerenciais mais apropriados para cada situação específica.

Assim, a Teoria da Contingência apresenta os seguintes aspectos básicos:

- A organização é de natureza sistêmica aberta/fechada, isto é, não pode atuar além de suas fronteiras, mas tem autonomia de atuação;
- As diferentes visões funcionais não podem ser juntadas para se formar o todo;
- As variáveis organizacionais apresentam um complexo interrelacionamento entre si e com o meio.

Isso explicaria a íntima relação entre as variáveis externas e os estados internos da organização, bem como o tipo de solução utilizado nos conflitos interdepartamentais e interpessoais.

A Comunicação é essencial para fluir a integração entre os subsistemas, as redes e o ambiente.

### d) Teoria da Ação Comunicativa – Habermas

Segundo esta teoria, os indivíduos agem prioritariamente visando à promoção do diálogo com vistas a alcançarem a realização pessoal e coletiva.

O espaço social é construído para que todas as verdades consideradas absolutas possam ser debatidas.

Assim, as normas sociais não são impostas, pois surgem de intensa negociação.

Para que a “ação comunicativa” se realize é indispensável um alto grau de respeito recíproco entre os atores e a ausência de qualquer resquício de coerção ou imposição.

A Comunicação organizacional é baseada na argumentação, na fundamentação, na franqueza, em direitos e deveres igualmente fortes, e na liberdade, para que os indivíduos se manifestem sem qualquer tipo de crítica, represália ou conflito.

### e) Teoria da Comunicação Empresarial – Eisenberg e Goodall Jr.

Possui quatro pilares, que se entrelaçam entre si:

**(1) Transferência de Informação**

Caracteriza a comunicação com um “encanamento”, onde a informação escoia, isto é, repassada, de uma pessoa (emissor) para outra (receptor).

É utilizada para transmitir metas e objetivos da cúpula para os demais membros da organização.

Modelo linear, simplificado e incompleto, pois se entende que cabe ao emissor definir o “significado” das mensagens.

**(2) Processo Transacional**

Difere do modelo de transferência da informação por levar em consideração que será o receptor que irá construir o “significado”, a partir da mensagem recebida enviada pelo emissor.

**(3) Controle Estratégico**

Ênfase como ferramenta de controle do ambiente organizacional.

Reconhece que as pessoas interferem intencionalmente no processo comunicacional, empregando sentido dúbio a mensagem, como forma de manipular a ação comunicativa e a organização conforme seus interesses.

A posição e o poder individuais adquirem significado por meio da Comunicação.

**(4) Equilíbrio entre Criatividade e Sujeição**

A Comunicação funciona como mediadora entre as tensões geradas pela manutenção do que está instituído e do que está socialmente aceito, como valores, regras e normas (sujeição), e a promoção de mudanças e avanços (criatividade).

O objetivo da Comunicação é construir e fortalecer o relacionamento entre os colaboradores.

**f) Teoria da Complexidade – Genelot – Morin**

A evolução do conhecimento humano torna a vida cada vez mais complexa, com o surgimento de novas tecnologias, cruzamento de culturas e constatação de mudanças climáticas.

Complexidade é diferente de complicação.

A complicação é um amontoado de problemas ou de sobreposição de “cortinas”, que, pela sua natureza, podem ser resolvidos através de estudo e conhecimento.

A complexidade é imprevisível e não pode ser dominada. Ela é portadora das mudanças e das invenções.

Estamos vivendo a era da incerteza, do caos, do paradoxo, do acaso, da auto-organização e outras manifestações científicas excluídas do pensamento clássico.

A organização baseada no pensamento complexo está em permanente processo de transformação e auto-organização, para tanto ela:

- Considera tanto o todo como o particular e é maior que a soma de suas partes (pessoas, capital e tecnologia);
- Hierarquiza as funções, não os homens. A hierarquia “coordena” a variedade e não é impositiva pela autoridade e subordinação;
- Tem capacidade de aprendizagem, readaptando-se as pressões internas e externas, memorizando suas experiências e evitando erros anteriores;

- Lida dialogicamente com as contradições econômicas, sociais, ambientais e tecnológicas;
- Faz “sentido” para os seus membros. Todos os níveis são capazes de interpretar e entender a lógica do nível superior.

A Comunicação é a “alma” da organização, circulando continuamente, criando “sentido” e confundindo-se com a própria organização.

#### **g) Teoria dos Sistemas Sociais – Maturana – Luhmann**

Esta teoria incorpora as recentes descobertas nas ciências biológicas e exatas, que alteraram o plano da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), substituindo os paradigmas de parte/todo por sistema/meio, e aberto/fechado por autopoiesis.

Conforme essa teoria, todos os sistemas são:

- operacionalmente fechados – nenhum sistema pode atuar fora de suas fronteiras; o meio é capaz de perturbar o sistema e desencadear processos internos, porém, esses processos internos e seus resultados independem desse meio;
- autoreferenciais – operam de forma circular, isto é, os seus elementos constituem suas relações e suas relações constituem seus elementos;
- autopoieticos – possuem autonomia e se reproduzem com os seus próprios elementos.

Assim, sistemas sociais (organizações) são redes e interações que se produzem em si mesmas e especificam seus próprios limites.

A Comunicação é a (única) operação genuinamente autopoietica, isto é, comunicação se reproduz através da comunicação e fora dos sistemas sociais não há comunicação.

A função principal de um sistema social (organização) é reduzir a complexidade do mundo.

Mundo é aqui entendido como a unidade sistema/meio e que contém todos os sistemas e todos os meios.

Complexidade é entendida, devido às restrições da capacidade de enlace, a impossibilidade de combinar todos os possíveis estados e acontecimentos de um sistema/meio.

Para reduzir a complexidade em seu interior os sistemas vivos adotam critérios de contingência, selecionando dados internos relevantes para gerarem alternativas para atuação frente ao meio.

O critério que regula a seleção da alternativa nos sistemas sociais (organizações) é o “sentido”, ou seja, as comunicações se estabelecem baseadas no “sentido”.

A noção comum de “sentido” (propósito) é o critério que define os limites do sistema social (organização).

Mas “sentido” como a única razão da seleção/efetividade da Comunicação não é suficiente.

O “sentido” (propósito) precisa do apoio de outros fatores como normas, valores, metas, isto é, um conjunto que crie uma ordem de preferências de uma organização, um complexo de processos regulativos constituído simbolicamente e com sentido.

Sistemas sociais são complexos e possuem capacidade de reflexão, o que significa capacidade para elaborar internamente um modelo do seu meio e uma identidade própria.

Sendo assim, o sistema social (organização) também tem a capacidade de definir e redefinir internamente o que é o “sentido” (propósito), que depois se torna a base da seleção para redução da complexidade do meio e da contingência interna.

Sistemas sociais (organizações) são assim constituídos por “sentido” e constituem “sentido” ao mesmo tempo.

A Comunicação é a única operação genuinamente organizacional.

A Comunicação possibilita a reflexão no interior da organização, a auto-resignificação, a auto-manutenção e a auto-evolução, mediante a criação de uma identidade própria, a partir de valores, normas e objetivos.

## A MECÂNICA COMUNICACIONAL

### 1 Objetivos do Capítulo

- Apresentar as definições de informação e de dados.
- Compreender as diferenças entre dados e informação.
- Conhecer o processo da mecânica comunicacional.

#### a) Informação x Dado

“Tomar ou dar conhecimento, com base em algum tipo de código ou linguagem distinguível e reconhecível, que, de algum modo, representa alguma coisa para alguém” (Epstein).  
“O termo “dado” é utilizado para se referir a uma unidade de informação que possa ser processada e armazenada formando um registro com uma característica geralmente muito específica de uma entidade (objeto, evento, ou fato)” (Chaves).

Quando um conjunto de dados possui um significado temos uma informação.

Exemplo: um conjunto de palavras formando uma frase.

Os dados constituem a matéria prima para a informação e podem ser definidos como grupos de símbolos não aleatórios, representando quantidades, ações, coisas, etc.

Informação significa a coleta dos dados, organização e ordenamento, aos quais são atribuídos significados associados a determinado contexto (McGee e Prusak).  
Para que os dados se transformem em informação para uma pessoa é preciso que estejam disponíveis e sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles, com o entendimento subjetivo de um processo de agregação de valor orientado para a obtenção de conhecimento (O'Brien).

A Comunicação é o processo pelo qual uma pessoa, um grupo, ou uma organização (o emissor) transmite algum tipo de informação (a mensagem) para outra pessoa, outro grupo, ou outra organização (o receptor).

A comunicação é o processo de transmissão de informações que são, originalmente, idéias que, geradas pelo emissor, irão se constituir no conteúdo ou na mensagem. Isso torna esses conceitos indissociáveis, uma vez que uma não subsiste sem a outra: o conteúdo do processo de comunicação é a informação” (Chaves).

Na concepção da TGS, a informação se distingue do conteúdo informacional de uma mensagem:

O conteúdo informacional é a medida da mudança da incerteza do receptor, isto é, da situação antes de receber uma mensagem para a situação depois de recebê-la. Em outras palavras, é a concretização do processo comunicação/informação pelo seu entendimento e interpretação (Epstein).

Exemplo:

Fulano quer informar o resultado de um jogo de par ou ímpar. Em uma primeira tentativa ele convencionou o envio de uma mensagem para passar o resultado:

Resultado: Saiu par ou ímpar

- *A mensagem, quando enviada, nada acrescenta ao que o destinatário já sabe.*
- *O conteúdo informacional que esta mensagem veicula é nulo.*

Mensagens só possuem alguma informação quando é possível através delas, a ocorrência de outras.

Exemplo:

Beltrano percebendo o erro aprimora as mensagens:

Resultado 1: Saiu par ou

Resultado 2: Saiu ímpar

- Ambas as mensagens têm igual chance de ocorrer.
- Deve-se considerar as duas mensagens com o mesmo conteúdo informacional.

Assim, quanto mais provável uma mensagem, menor o conteúdo informacional que ela carrega.

Podemos deduzir então, que:

- A quantidade de informação veiculada em uma mensagem varia no sentido inverso de sua chance de ocorrência.
- As pessoas se sentem mais (ou menos) informadas, dependendo de quanto uma mensagem contraria suas expectativas.
- O trivial pouco acrescenta se comparado com a novidade.

Simplificadamente, o “mecanismo” da Comunicação pode ser desdobrado nos seguintes elementos:

1. A “realidade” ou “situação”, isto é, onde o processo de comunicação acontece e sobre a qual tem um efeito transformador e de onde sofre influências, assim sendo, a realidade influi no comunicar e o comunicar influi na realidade;
2. Os interlocutores: emissor (quem emite) e o receptor (quem recebe a informação);
3. A mensagem, isto é, aquilo que se deseja partilhar, o conteúdo, a idéia da comunicação;
4. Os signos usados para representação da mensagem, ou seja, a forma que se representa as idéias e que se transmitem as emoções, caracterizando a mensagem. Por exemplo: sons, palavras, números, cores, etc.;
5. Significado ou sentido – aquilo que é percebido/assimilado pelo receptor no processo de comunicação.

O emissor (fonte) é o interessado na divulgação da informação, com determinada intenção de comunicar um conteúdo informacional, portanto, com expectativa de determinado entendimento.

A mensagem representa o conteúdo informacional. É na mensagem que a informação está contida, codificada num determinado meio e transportada por um veículo que utiliza um canal para chegar ao destinatário.

O meio corresponde à linguagem (ou código) adotada pelo emissor para conduzir a mensagem a ser comunicada a outrem, de modo que seja entendida por ele:

- Verbal – que compreende a linguagem escrita e a oral, como, por exemplo, o código expresso por uma palavra, pelo seu significado específico assumido em função do contexto onde ela está sendo usada, separadamente ou numa frase. Esta, por sua vez, deve obedecer ao conjunto de regras da gramática, para determinar entendimentos específicos das palavras que a compõem;
- Visual – compreendendo códigos sistemáticos, incluindo a linguagem verbal/oral; gestos e movimentos e códigos sistematizados convencionais de representação gráfica tais como sinais de trânsito, mapas, códigos numéricos, imagens, etc.;
- Audiovisual – abrangendo os dois tipos anteriores, de maneira conjugada, incluindo filmes e vídeos, ou multimídia.

O veículo é o portador da mensagem e corresponde à maneira como ela vai ser apresentada (veiculada) ao receptor.

O veículo precisa ser adequado à linguagem da mensagem e ao meio de comunicação para o qual foi traduzida.

O veículo exerce um papel fundamental no resultado do conteúdo informacional, inclusive por atuar no aspecto motivacional do destinatário.

Os principais veículos de comunicação utilizados nas organizações são:

- Pessoal e diretamente, face-a-face;
- Impresso em papel, através de jornal, revista, livro, ou qualquer outra forma avulsa, compreendendo vários tipos e formatos padronizados ou não, tais como relatórios, normas, comunicados, pareceres, ofícios, memorandos, etc.;
- Telefone, rádio, televisão, vídeo, internet, intranet, etc.

O canal de comunicação corresponde à maneira como o veículo de comunicação transitará do emissor até o destinatário e, naturalmente, deve ser adequado ao meio utilizado.

Os canais mais comumente usados são os seguintes:

- O espaço, para a comunicação verbal, face-a-face;
- Os transportes convencionais, como entregadores, veículos terrestres, aéreos, etc., para a remessa (transmissão) de impressos;
- Ondas eletromagnéticas para a transmissão de mensagem por rádio telefone, televisão, vídeo, satélite, etc.

Como pode ser observado, em certos casos, a mensagem, para transitar pelo canal, deve ser traduzida (codificada) de forma a ser entendida (decodificada) pelo outro lado do canal.

O destinatário tanto pode ser alguém em especial, a quem a informação esteja direcionada, como qualquer outro interessado atual ou futuro.

Ambos, porém, dependem do entendimento da mensagem para que ela tenha conteúdo informacional.

Um dos principais objetivos da comunicação é fazer com que a compreensão da informação (pelo receptor), seja igual ao significado originalmente pretendido pelo emissor.

O filtro é um processo de natureza psicológica e funciona tanto no emissor quanto no receptor e tem o poder de distorcer a mensagem.

Através da filtragem alguma informação é deixada de fora ou é acrescentada à mensagem.

O ruído também tem o poder de distorcer a mensagem, mas difere do filtro porque não faz parte nem do emissor nem do receptor.

Ruídos são perturbações indesejáveis que ocorrem e tendem a deturpar ou alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas.

Tecnicamente, usa-se a palavra ruído para conotar as perturbações geralmente presentes ao longo dos diversos componentes do sistema, portanto, internos ao sistema.

As interferências são as perturbações de origem externa ao sistema, que também influenciam negativamente a comunicação.

Em um sistema de comunicação, toda a fonte de erro ou distorções está incluída, genericamente, no conceito de ruído.

Assim, uma informação ambígua, ou que induz a erro de interpretação, é uma informação que contém ruído.

O feedback é o mecanismo de confirmar o recebimento e o entendimento da mensagem e é fundamental para o emissor da mensagem.

Ao examinar e avaliar o feedback, o emissor pode ganhar um discernimento valioso sobre a maneira como a mensagem foi percebida.

Porém, como já foi dito anteriormente, mesmo que todas as etapas do processo mecânico da comunicação tenham sido rigidamente observadas, nada garante que ela se efetivará completamente.

## COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL X COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

### 1 Objetivos do Capítulo

- Apresentar as diferenças conceituais entre Comunicação Empresarial e Comunicação Organizacional.

#### a) Comunicação Empresarial

“Processo por meio do qual os membros da organização obtêm informações a respeito dela (da organização) e a respeito das mudanças que nela ocorrem, desempenhando, assim, função de fonte de informações” (Kreps).

Conceito muito difundido, de forma genérica, para tratar das comunicações no âmbito das empresas.

Atualmente, é mais estritamente utilizado para explicar a Comunicação realizada de forma simplista e dirigida, autoritária e mandatária ainda presente em muitas organizações que atuam em ambientes estáveis ou fechados.

#### (1) Aspectos Tradicionais e Limitadores da Comunicação Empresarial

- Abordagem mecanicista/reducionista (tradicional): enxerga as pessoas como “massa”;
- Não considera aspectos individuais;
- Não reconhece a existência de conflitos e contradições;
- Busca a melhor mensagem e o melhor meio de contato visando basicamente à imposição de uma maneira de pensar;
- Ferramenta de controle e coerção, ordenação e disciplina, tanto do público interno como externo;

- Sentido linear: departamentalização, centralização e verticalização;
- Utilizada (jogo de poder) para manipular o fluxo comunicacional e criar barreiras visando atender interesses pessoais;
- Mandatória, impessoal e omissa, sem dar explicações, causando sensação de impotência e relegando os funcionários a margem do processo decisório.

## **b) Comunicação Organizacional**

O conceito de Comunicação Organizacional é mais amplo e abrangente.

Também é maior que a soma, integração, síntese, junção, ou mesmo, atuação sinérgica do tradicional composto de comunicação: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa, que veremos no Capítulo V.

Seu alcance não se mede simplesmente pela eficácia das suas ações.

Na era digital, a complexidade do ambiente organizacional é crescente, recheado de instabilidade, de incertezas, de ambigüidades, de ordem e desordem, de conflitos e contradições.

Para dar conta dessa turbulência, as organizações devem ser dinâmicas e vistas como sistemas, perturbadas o tempo todo pelo ambiente externo, e servem de palco para interações internas, entre indivíduos articulados, com desejos, condições e competências bastante distintos.

Resumidamente:

- Novas relações comerciais se estabelecem;
- As organizações operam com mais transparência e ética;
- Preocupações com o meio ambiente e responsabilidade social se intensificam;
- O clima organizacional é levado a sério;
- Funcionários têm espaço para pensar e atuar ativamente no processo decisório;
- Exige-se integridade perante o consumidor informando aspectos negativos, assumindo erros e promovendo a correção das falhas.

A Comunicação torna-se estratégica, imprescindível, permeando tudo e todos na organização, confundindo-se com ela própria.

A simbiose “comunicação/estratégia” proporciona o compartilhamento de objetivos por todos da organização, promovendo um “sentido” (propósito) coletivo, um projeto comum, em que todos se engajam por seu desejo próprio (realização pessoal) e não por imposição, criando uma “consciência estratégica” (Genelot).

## **c) Evolução cronológica da Comunicação nas empresas**

### **(1) Anos 50**

Ênfase no produto e suas características e nas atividades de produção e de comercialização.

### **(2) Anos 60**

Volta-se timidamente para o conceito institucional a partir da influência das marcas nos consumidores, que não se contentam mais em saber o que compravam, mas também quem produzia.

**(3) Anos 70**

Ocupa-se com a comunicação interna e surgem as primeiras preocupações com o clima e cultura organizacional.

**(4) Anos 80**

Coordenada pela área de recursos humanos, tenta assumir uma posição mais estratégica cuidando de melhorar o clima interno e desenvolver aspectos motivacionais. A propaganda cumpria o papel de melhorar a imagem da instituição.

**(5) Anos 90**

Consolida-se como área estratégica passando a ser conduzida por profissionais de visão abrangente.

**(6) Século XXI**

A Comunicação é a “essência” da organização e intrínseca à estratégia e desse diálogo todos devem participar, surgindo a “consciência estratégica”.



## COMPOSTO COMUNICACIONAL

### 1 Objetivos do Capítulo

- Conhecer as nomenclaturas tradicionais da Comunicação Empresarial
- Identificar os inúmeros processos comunicacionais presentes numa organização

#### a) Definição

O Composto Comunicacional é o termo utilizado na tradicional Comunicação Empresarial para reunir seus diversos componentes, isto é: Comunicação Institucional, Comunicação Mercadológica ou de Marketing, Comunicação Interna e Comunicação Administrativa.

Vejamos os detalhes:

#### b) Comunicação Institucional

“Conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre a filosofia, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas” (Fonseca, 1999).

“Envolve todo o esforço realizado com o intuito de promover a imagem da organização sob um ponto de vista positivo, com o objetivo de criar na opinião pública uma atitude a favor desta organização, das suas atividades e de seus produtos” (Kunsch, 1999).

A Comunicação Institucional enfatiza as questões relativas aos valores da empresa, filosofia, visão, missão, objetivos e atividades.

#### (1) Assessoria de Imprensa e Relações Públicas

É um processo fundamental para a ligação entre a instituição e os seus públicos (pessoal interno, clientes, fornecedores, sociedade, sindicatos, governo, etc.), que engloba:

- Fornecimento de informações à imprensa e até para o público interno;
- Avaliação constante de reportagens publicadas em veículos direcionados aos setores de atuação da empresa;
- Pesquisa diária de ações vivenciadas pela concorrência;
- Contextualizações política, econômica, social e ecológica de fatos mercadológicos e outros gerados na própria empresa;
- Medição de impactos de fatos setoriais sobre a imagem do cliente;
- Tratamento diferenciado a diferentes perfis de veículos de imprensa, de jornalistas e de público.

São atividades de Comunicação Institucional:

- Editar jornais, revistas e vídeos;
- Preparar textos de apoio;
- Administrar informações das fontes para os meios de comunicação e vice-versa nas áreas pública e privada;
- Intermediar os veículos de comunicação e a organização;
- Selecionar dados provenientes do exterior da organização que podem ser interessantes;
- Sugerir pautas;
- Organizar entrevistas coletivas;
- Enviar releases das principais atividades, realizações e eventos da empresa;
- Release é um texto que contém todas as informações, fatos e curiosidades sobre o que se pretende divulgar;
- É o instrumento mais utilizado e básico no trabalho de divulgação;
- O release não é o texto final que vai ser publicado;
- É apenas um guia que permite contar a mesma história com suas próprias palavras;
- Clipping – seleção de notícias veiculadas pela imprensa;
- Clipping impresso: recorte de matérias da organização publicadas nos jornais e revistas;
- Clipping eletrônico: gravação das matérias que dizem respeito ao cliente e que foram ao ar pela televisão/internet.

## (2) Ombudman ou Ouvidor

Surgida na Suécia no início do século XIX, a figura do Ombudsman (que significa procurador ou representante do homem) foi criada originariamente com o propósito de fiscalizar a aplicação das leis por parte dos servidores públicos.

O Ouvidor/Ombudsman é um agente facilitador nas relações entre o usuário do serviço público e os órgãos da máquina administrativa ou do cliente/consumidor com o empresário.

Tem como meta viabilizar soluções para os conflitos decorrentes dessas relações, atuando com equidade, independência e agilidade, com vistas a satisfazer as expectativas do cidadão/consumidor quando atendido de forma inadequada.

Atua como colaborador no processo de aperfeiçoamento dos serviços e produtos da organização em que atua, procedendo como porta-voz daqueles que ele representa, seja para o recebimento de críticas, apresentação de sugestões ou para o encaminhamento do reconhecimento da população frente a um serviço de boa qualidade.

## a) Comunicação Mercadológica ou de Marketing

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (AMA - American Marketing Association - Nova definição de 2005).

A Comunicação Mercadológica compreende toda ação gerada em torno dos objetivos de vendas de uma organização, manutenção dos clientes, participação de mercado, etc.

Está associada ao marketing de negócios, à propaganda comercial, às feiras e exposições, à venda pessoal e a outras práticas que utilizam mensagens persuasivas.

É através da Comunicação Mercadológica que as empresas procuram manter diálogo com os clientes e inclui os estágios de pré-venda, consumo e pós-venda.

A propaganda é a ferramenta mais poderosa para a divulgação de produtos ou serviços e para a conquista de públicos e mercados-alvos.

Pode ser divulgada nas mídias tradicionais (impressa, TV, carro de som, etc.) e nas mídias modernas e eletrônicas (internet, celular, etc.)

### (1) Conceito de Propaganda

Propaganda é qualquer forma remunerada de apresentação não-pessoal e promocional de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado (Kotler).

Ação planejada e racional, desenvolvida através dos veículos de comunicação, para a divulgação das vantagens, qualidades e superioridades de um produto ou de um serviço, de uma "marca", de uma idéia, de uma doutrina, de uma instituição. Sua destinação é também de provocar influências, opiniões, sentimentos e as atitudes do público num determinado sentido (Lopes).

Os anunciantes não são, necessariamente, somente empresas, podendo ser museus, organizações beneficentes e agências governamentais que direcionam mensagens para públicos-alvo.

Os objetivos da propaganda podem ser classificados de acordo com a finalidade de informar, persuadir ou lembrar:

### b) Propaganda informativa

É mais direcionada para o primeiro estágio da categoria de um produto, quando o objetivo principal é desenvolver uma demanda inicial.

### c) Propaganda persuasiva

É voltada para o período competitivo, quando o objetivo primordial da empresa é desenvolver uma demanda seletiva por uma determinada marca.

Algumas formas da propaganda persuasiva utilizam a propaganda comparativa, que faz comparação explícita das qualidades de duas ou mais marcas.

Para uma empresa utilizar a propaganda comparativa é preciso ter certeza de que é capaz de provar a superioridade anunciada e de que não poderá ser contra-atacada em um aspecto vulnerável.

Este tipo de propaganda funciona de forma mais eficiente quando desperta motivações cognitivas e afetivas simultaneamente.

#### d) Propaganda lembrete

É importante para produtos que estão em fase de maturidade.

Uma forma similar é a propaganda de reforço, que procura reforçar os compradores de que fizeram a escolha certa.

#### e) Etapas da Propaganda

O mecanismo de geração e realização de uma propaganda é dividido nas seguintes etapas:

- Definição de objetivos: define a tarefa que a propaganda deve cumprir;
- Pesquisa formal ou informal: subsidiar a definição e o perfil do público-alvo;
- Planejamento: alinhamento dos objetivos e definição da estratégia da propaganda;
- Aprovação do planejamento: criação e planejamento de mídia;
- Aprovação da criação e mídia: análises e revisões feitas por quem detém a palavra final sobre a propaganda dentro da empresa anunciante;
- Contratação e Produção das peças publicitárias;
- Compra das mídias;
- Veiculação: divulgação da peça publicitária nos veículos escolhidos e contratados;
- Análise e conclusão: aferição dos resultados alcançados pela propaganda.

#### f) Veículos de Comunicação

MEIO	VANTAGENS	LIMITAÇÕES
Jornal	Flexibilidade, oportunidade, boa cobertura de mercado local, ampla aceitação, alta credibilidade	Vida curta, baixo nível de qualidade de reprodução, pequeno público circulante
Televisão	Combina visão, som, movimento, apela para os sentidos, alta repetição, alta cobertura	Custo absoluto alto, saturação de comunicação elevada, exposição transitória, menor grau de seletividade do público
Mala direta	Seletividade de público, flexibilidade, ausência de concorrência dentro do mesmo veículo, personalização	Custo relativamente alto, imagem de correspondência inútil
Rádio	Uso de massa, alto grau de seletividade geográfica e demográfica, baixo custo	Apresentação sonora apenas, menor grau de atenção do que da televisão, tarifas não tabeladas, exposição transitória
Revista	Alto grau de seletividade geográfica e demográfica, credibilidade e prestígio, alta qualidade de reprodução, longa vida, boa circulação de leitores	O espaço precisa ser comprado com muita antecedência, certo desperdício de circulação, nenhuma garantia de posição
Outdoor	Flexibilidade, alto grau de repetição de exposição, baixo custo, baixa concorrência	Seletividade de público limitada, limitações criativas
Páginas Amarelas	Excelente cobertura local, alta credibilidade, ampla cobertura, baixo custo	Alta concorrência, o espaço precisa ser comprado com muita antecedência, limitações criativas
Informativo	Seletividade muitíssimo alta, controle total, oportunidades interativas, custos relativos baixos	Os custos podem fugir do controle
Brochura/Folder	Flexibilidade, controle total, mensagens de maior impacto	A produção excessiva pode gerar descontrole de custos
Telefone	Muitos usuários, oportunidade de dar um toque pessoal	Custo relativo alto, a não ser que conte com voluntários
Internet	Alta seletividade, possibilidades interativas, custo relativamente baixo	Veículo relativamente novo com um pequeno número de usuários em alguns países

## **g) Comunicação Interna:**

É a circulação da informação no interior da organização, por meio de quadros de avisos, jornal mural, jornal de circulação interna e eventos, de forma sistematizada, programada e constante, com propósito de manter os funcionários a par da situação da empresa, do seu dia-a-dia, de novos acontecimentos e de decisões tomadas pela direção (Kunsch).

Em que pese ser a definição acima muito aceita, a Comunicação Interna precisa ser vista muito além de simples instrumento de transmissão da informação.

É imprescindível que ela seja aberta ao diálogo, propiciando integração das pessoas, troca de idéias, inovação e fortalecimento de um ambiente interno de confiança mútua.

As pessoas são mais propensas a motivação e a darem maior contribuição à empresa, quando há comunicação plena e franca.

A evidência também mostra que onde há um fluxo de informações e idéias entre os empregados, a produtividade melhora e a confusão, duplicação de informações e conflitos improdutivos são minimizados.

Além disso, como melhorias na Comunicação não requerem praticamente nenhum capital, os ganhos de produtividade resultam em lucro quase total.

Os fatores que ajudam a construir a confiança são a franqueza, o feedback, harmonia e os valores compartilhados.

### **(1) Principais Barreiras da Comunicação Interna**

- A informação, pela sua característica contextual, origina-se (ou forma-se) de mais fontes do que aquelas pretendidas na mensagem;
- Há barreiras na transmissão, como mensagens subliminares e ruídos (interferências dos mais diferentes tipos e ordens), particularmente se a mensagem deve passar por intermediários;
- Há barreiras provocadas por excesso de níveis organizacionais ou de burocracia; por relacionamentos fracos ou inadequados; por falta ou excesso de especialização; por falta de uma “cultura” que privilegie o intercâmbio de informações e o aprendizado, ou por outras razões particulares de cada organização;
- A informação e a percepção são seletivas conforme o “status” do comunicador e do interlocutor; há atitudes defensivas ou agressivas, pouca capacidade de atenção, conjugada com a impaciência do comunicador;
- As tecnologias que, se por um lado facilitam a interconexão de equipamentos, por outro lado exigem mudança e adaptação rápidas das pessoas;
- As barreiras naturais decorrentes da velocidade de adaptação das pessoas, eventualmente, com resistências a aceitação das mudanças.

### **a) Níveis organizacionais**

Uma mensagem quando passa por vários níveis organizacionais, passa por diversos filtros, cada nível na cadeia de comunicação pode acrescentar ou retirar, modificar ou mudar completamente a intenção de uma mensagem.

### **b) Especialização**

O jargão técnico, os estrangeirismos, as gírias, as abreviaturas e outras formalidades muitas vezes contribuem para dificultar a comunicação.

### c) Sobrecarga de informações

É o excesso de informação desnecessária e que pode causar sobrecarga no receptor, dificultando a compreensão ou sentido da comunicação.

#### (c1) Barreiras interpessoais

##### (c1.1) Estereótipo

Estereótipo é a imagem preconcebida de determinada pessoa, coisa ou situação. São usados principalmente para definir e limitar pessoas ou grupo de pessoas na sociedade.

Sua aceitação é ampla e culturalmente difundida, sendo um grande motivador de preconceito e discriminação.

Assim, podemos ter alguns estereótipos para certos grupos ou indivíduos: loiras, jovens, idosos, líderes empresariais, políticos, engenheiros, professores, alunos, etc.

Quando criamos estereótipos passamos a agir, para com os membros de cada um desses grupos ou indivíduos, de acordo com nossa percepção desses estereótipos, e isso influencia bastante nossa comunicação com eles.

##### (c1.2) Percepção ativa

Descreve a maneira pela qual nosso quadro de referências limita a maneira de ver os eventos, as pessoas, os objetos e as situações.

Como a percepção fica limitada, uma pessoa não pode compreender uma situação no seu todo, em determinado momento.

Algumas partes de um evento recebem mais atenção do que outras, e algumas partes não recebem atenção alguma.

As partes mais focalizadas têm geralmente um objetivo imediato.

As necessidades, a disposição, influências culturais e sociais, e as atitudes de uma pessoa interagem para determinar os aspectos de uma situação que são importantes e que merecem atenção no momento.

##### (c1.3) Status do comunicador

Outra barreira importante à comunicação é a tendência a julgar, avaliar e pesar a mensagem em termos das características das pessoas que enviam a comunicação, especialmente de sua credibilidade.

Neste caso, a credibilidade se baseia na posição da pessoa sobre o assunto a ser comunicado e no reconhecimento atribuído pelo receptor de que a mensagem é uma verdade.

##### (c1.4) Erros de audição

- Ouvir superficialmente, sem tentar levar seriamente em conta o que a pessoa está dizendo;
- Dar a impressão pelo gestual (olhando para o relógio, para cima, mostrando-se impaciente), de que se tem pressa em terminar a conversa;
- Mostrar aborrecimento com o assunto sob discussão;
- Não compreender o quadro de referências da pessoa que fala.

## (c2) Outros obstáculos na Comunicação

- **Egoísmo/individualismo:** refere-se ao indivíduo que só pensa em si, não se preocupa com o outro;
- **Boicote:** comportamento em que o indivíduo não adere, não compartilha, recusando-se a fazer parte do grupo;
- **Desorganização:** é caracterizada pela falta de organização no trabalho;
- **Falta de objetividade:** é caracterizada pela prolixidade e exageros de jargões;
- **Omissão:** quando não levamos ao conhecimento do grupo algo que lhe é necessário;
- **Preconceito:** conceito ou opinião formada antecipadamente, sem maior ponderação ou conhecimento dos fatos; idéia pré-concebida;
- **Interrupções:** são fatos diários que bloqueiam e interrompem o processo de comunicação;
- **Desconforto:** relativo à falta de conforto ou padrões mínimos necessários para o indivíduo trabalhar adequadamente;
- **Humor exagerado:** refere-se ao comportamento inadequado do indivíduo, que se utiliza de piadas, jargões e brincadeiras além do necessário e fora de hora ou sem limites;
- **Apatia ou desatenção:** falta de interesse por tudo que rodeia o indivíduo: fatos, atividades, pessoas, situações, etc.;
- **Contradições:** incoerência entre afirmações atuais e anteriores, entre palavras e ações, desacordo;
- **Posição unilateral:** caracterizada por um comportamento limitante, onde se coloca apenas um ponto de vista, em relação a qualquer assunto em pauta;
- **Agressividade:** disposição para o desencadeamento de condutas hostis, destrutivas, fixadas e alimentadas pelo acúmulo de experiências frustradoras;
- **Defensiva:** é aquele que sempre está na defensiva e se defende antes mesmo de ser atacado.

### (1) Facilitadores da Comunicação

Para melhorar o processo de comunicação é importante melhorar a habilidade auditiva que consiste em:

#### (a) Escuta ativa

Criar situações que ajudem as pessoas a falarem o que realmente querem dizer.

#### (b) Empatia

Colocar-se na posição da outra pessoa, num esforço para entendê-la.

#### (c) Reflexão

Reformular sempre a mensagem que tenha recebido.

#### (d) Feedback

Criar condições para manter um diálogo aberto sobre o que se espera e o que se fez.

Dicas para melhorar o Feedback:

- *Ao emitir um feedback concentre-se na situação e não na pessoa.*
- *Ao receber feedback considere a probabilidade de ele ser 10% verdadeiro se não tiver nada a ver contigo e de 20% caso você se sinta incomodado.*
- *Encerre o feedback com um resumo, para que o(s) envolvido(s) saiam com o mesmo entendimento sobre o que foi decidido.*

#### d) Comunicação Emocional

A inteligência acadêmica não oferece praticamente nenhum preparo para o torvelinho – ou oportunidades – que trazem às necessidades a vida. Mesmo assim, apesar de um alto Q.I. (Quociente de Inteligência) não ser nenhuma garantia de prosperidade, prestígio ou felicidade de vida, nossas escolas e cultura concentram-se na capacidade acadêmica ignorando a inteligência emocional, um conjunto de traços – que alguns chamariam de caráter (GOLEMAN, 1995, p. 48).

Os conceitos de Inteligência Emocional e Social foram introduzidos recentemente na Administração e podem ser entendidos como o conjunto de habilidades que possuímos para nos relacionarmos bem com outras pessoas e de conseguirmos que elas cooperem conosco e vice-versa.

A Comunicação está intrinsecamente relacionada a essas habilidades, como por exemplo:

- Dominar mais de um idioma, tanto oral como escrito;
- Correta utilização da fala, dicção e impostação de voz;
- Expressão corporal e facial.

A teoria demonstra que os sentimentos seguem uma lógica precisa e introduz uma ferramenta poderosa para uma comunicação efetiva no ambiente de trabalho:

O truque é usar suas emoções de maneira inteligente - o que vem a ser: fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem em seu benefício, usando-as para ajudar-se a orientar seu comportamento, seu raciocínio, (e sua forma de comunicação) de maneira a obter melhores resultados (Weisinger, 1997, p. 23).

Segundo Simionato (2006) alguns elementos relevantes da inteligência emocional para uma comunicação efetiva são:

(a) Consciência emocional:

- ✓ *capacidade de distinguir e dominar emoções e sentimentos experimentados no cotidiano;*
- ✓ *reconhecimento de sinais fisiológicos que indiquem o surgimento de uma emoção;*
- ✓ *capacidade de compreender as causas que desencadeiam determinadas emoções;*
- ✓ *entender o próprio gosto/desgosto;*
- ✓ *ter autoconfiança, mas sempre buscando o melhoramento e o crescimento.*

(b) Controle emocional:

- ✓ *controle dos impulsos e emoções;*
- ✓ *controle da agressividade dirigida a outros;*
- ✓ *controle da agressividade dirigida a você mesmo;*

- √ *capacidade de controlar os impulsos e reenviar/adiar a satisfação;*
- √ *capacidade de modular o próprio estado de ânimo evitando que o sofrimento o impeça de pensar.*

(c) Capacidade de saber motivar-se:

- √ *capacidade de canalizar, energizar e harmonizar as emoções, dirigindo-as à realização de um objetivo;*
- √ *inclinação a reagir ativamente (com otimismo e iniciativa) aos fracassos e frustrações, sem cair em depressão.*

(d) Capacidade empática:

- √ *capacidade de reconhecer indícios emocionais alheios e entender os sentimentos;*
- √ *sensibilidade a emoções e pontos de vista alheios, buscando sintonizar-se com uma gama de pessoas.*

(e) Gerência eficaz das relações interpessoais e habilidade social:

- √ *capacidade de negociar conflitos visando à solução da situação;*
- √ *capacidade de conseguir comunicar-se eficientemente com os outros e de se afirmar.*

Reconhecendo que as emoções desempenham um papel importante na Comunicação Organizacional podemos modular algumas de nossas características de forma que os outros nos escutem atentamente e ao compreenderem nossas intenções sintam-se bem em nossa presença e recebam de forma precisa a mensagem que emitimos.

Demaris (2007) ilustra de maneira clara o uso das emoções a favor de uma Comunicação efetiva no ambiente de trabalho:

SE VOCÊ FAZ ISSO:	VOCÊ É TIDO COMO:
Inclina-se na direção da pessoa	Interessado, atraído, positivo
Estabelece contato com os olhos	Interessado, atento
Diz o nome da pessoa quando fala	Focado, ligado, interessado, atento
Sorri quando encontra alguém	Amigável, simpático, agradável
Ouve de maneira ativa	Empático, envolvido
Elogia ou expressa respeito	Positivo, compreensivo, simpático
Fala no mesmo ritmo do seu interlocutor	Confiável, agradável
Cede a vez quando fala	Interessado nos outro, generoso
Toca de leve nos outros	Cordial, amável, interessado

Demaris (2007) ilustra, também, o uso das emoções contrárias para uma Comunicação efetiva no ambiente de trabalho:

SE VOCÊ FAZ ISSO:	VOCÊ É TIDO COMO:
Não sorri	Desinteressado, frio, inamistoso
Fala muito baixo	Tímido, sem autoconfiança
Fala muito rápido ou faz muitas pausas	Exaustivo, emocionalmente antipático
Interrompe a fala dos outros freqüentemente	Desinteressado, auto centrado, controlador
Ouve sem prestar atenção	Desinteressado, antipático, preocupado
Mantém o foco no lado negativo da situação	Antipático, desagradável, pessimista
Fala muito devagar ou faz pausas muito longas	Chato, tedioso, lento

## e) Endomarketing

“Endo” provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”.

Endomarketing é, portanto, marketing para dentro.

Sob a visão mecanicista, o endomarketing pode ser definido como um conjunto de ações, utilizado por uma empresa (ou uma determinada gestão), para promover os seus produtos, serviços e imagem aos seus funcionários, considerados clientes internos.

O endomarketing apresentado de forma holística é um processo abrangente capaz de tornar comum e compartilhar, entre funcionários de uma mesma empresa, seus objetivos, metas e resultados, criando um ambiente favorável, pró-negócio, bem como a realização profissional dos envolvidos.

## f) Comunicação Administrativa

Este conceito engloba todas as formas de Comunicação no âmbito das organizações, tais como a escrita, a oral, a formal, a informal, a visual, a digital, etc.

### (1) Comunicação Escrita

*Se escrever cartas é um sinal de boa educação, escrever corretamente é prova de boa instrução e inteligência (Jane S. Singer).*

Correspondência diz respeito ao ato de comunicação por escrito entre duas ou mais pessoas.

Há vários tipos de correspondência, e cada uma possui suas características, com suas normas e técnicas:

- Particular: quando é trocada entre pessoas mais ou menos íntimas, sobre assuntos da vida privada, tais como: amor, família, viagens, agradecimentos, convites, pêsames, etc.;
- Comercial: que inclui toda espécie de cartas e documentos ligados a transações comerciais, industriais e também financeiras, tais como assuntos bancários, investimentos, empréstimos, câmbios, etc.;
- Oficial: quando provém de instituições do serviço público, tanto civis como militares, ou a elas se dirige. Abrange atos dos poderes legislativo, executivo ou judiciário, requerimento dos cidadãos, avisos à população, etc.

Supõe sempre um remetente, que é quem escreve uma determinada mensagem, dirigida a uma pessoa específica, um destinatário, aquele que a recebe.

A eficácia da correspondência depende basicamente de que o remetente saiba formular aquilo que deseja transmitir ao destinatário em linguagem clara, concisa e correta:

- Escrever com simplicidade, isto é, não utilizar vocabulário rebuscado ou impreciso;
- Evitar palavras desnecessárias;
- Evitar períodos longos, isto é, usar frases curtas;
- Não deixar nada subentendido, ou imaginar que o leitor sabe o que se quer dizer;
- Explicar e mostrar as causas e as conseqüências;
- Obedecer à norma gramatical culta;

É imprescindível que as partes do texto formem um todo coerente e coeso, ou seja, que estabeleçam uma ordem para que as idéias se completem e formem o corpo da narrativa, com início (introdução), meio (desenvolvimento) e fim (conclusão).

**(a) Carta Comercial**

Para a feitura de uma boa carta comercial, devem ser obedecidas algumas técnicas de redação, a saber:

- Quanto ao estilo: evitar fazer literatura ou rebuscar o texto com mil adjetivos irrelevantes, metáforas inoportunas, períodos excessivamente longos. Prefira a clareza de idéias, rapidez de exposição e ir direto ao assunto;
- Quanto às abreviações: é aconselhável usar sempre. Evitar escrever por extenso. Ganha-se tempo e eficácia do texto;
- Quanto à prolixidade ou uso de frases-feitas: não fazer uso de expressões desaconselháveis ou inúteis, tais como: venho por meio desta, vimos informar-lhe, comunicamos;
- Quanto ao endereço interno do destinatário: está completamente em desuso;
- Quanto ao local: se já constar do cabeçalho, é dispensável colocar o local;
- Quanto à escrita de algarismos: o procedimento é digitar o algarismo. O numeral somente se for imposição da regra culta;
- Quanto à despedida: evitar sobre tudo o “não tenho nada mais para o momento” que é um pleonasma. Diga, simplesmente, atenciosamente;
- Quanto à pontuação: coloca-se ponto final após local e data; vírgula após o nome do assinante da carta; e ponto após o cargo ou função;
- Quanto à Gramática:

EVITAR	USAR
Em anexo.	Anexamos, anexo.
Face à...	Em faze de, diante de...
Pedimos para...	Pedimos que...
Solicitamos para...	Solicitamos que...
Tenho para te perguntar a você.	Tenho algo para perguntar-lhe.
Sito à rua...	Sito na rua...
Em nossa conversa, onde propusemos...	Em conversa em que propusemos...
Aonde você passou suas férias?	Onde você passou suas férias?
Haja visto...	Haja vista...
Fazem 10 dias.	Faz 10 dias.
Há duas semanas atrás.	Há duas semanas.
Haviam 20 pessoas na reunião.	Havia 20 pessoas na reunião.
Fez tudo para mim realizar o trabalho	Fez tudo para eu realizar o trabalho.

**(b) Ofício**

O ofício é correspondência geral estabelecida entre órgãos oficiais, ou de um órgão oficial para uma pessoa.

O que distingue o ofício de uma carta é o caráter oficial de seu conteúdo.

As entidades civis, religiosas, comerciais, etc., utilizam-se da carta.

Nos processos administrativos, as citações, notificações e intimações são feitas, em geral, por meio de ofício.

A linguagem oficial está vinculada a uma tradição de impessoalidade, usando-se diferentes espécies de pronomes de tratamento.

São freqüentes os pronomes ou formas de tratamento: Vossa Senhoria (V.S.<sup>a</sup>), Vossa Excelência (V. Ex.<sup>a</sup>), e as fórmulas de cortesia para fechar a correspondência: Cordiais Saudações, Atenciosas Saudações, Respeitosas Saudações (que dependem do grau de distinção que se deseja atribuir ao destinatário).

No cotidiano do organismo público, ofício deve ter, mais do que outro documento, sobriedade, naturalidade e unidade.

As partes de um ofício são:

- Timbre ou cabeçalho: dizeres impressos na folha, símbolo (escudo, armas);
- Índice e números: iniciais do órgão que expede o ofício, seguidas do número de ordem do documento. Separa-se o número do índice por uma diagonal. O número de ofício e o ano são separados por hífen. Ex: DRH/601-08, que significa: ofício número 601, do ano de 2008, expedido pelo Departamento de Recursos Humanos;
- Local e data: devem ser escritos na mesma altura do índice e número. Coloca-se ponto após o ano. Exemplo: “Brasília, 20 de maio de 2008.”;
- Assunto ou ementa: só justificável quando o documento é extenso;
- Vocativo epistolar: tratamento ou cargo de destinatário. Ex: “Senhor Presidente”, “Senhor Diretor”;
- Introdução: confunde-se com o parágrafo de abertura, na qual é apresentado o assunto que motiva a comunicação. Deve ser evitado o uso de frases prontas para iniciar o texto. No lugar de ‘tenho a honra de’, ‘tenho o prazer de’, empregue a forma direta ‘informo a vossa excelência’, ‘encaminho a vossa senhoria’;
- Explicação: exposição do assunto. Se o texto for longo, pode-se numerar os parágrafos a partir do segundo, que deverá receber o número 2, que confere maior clareza à disposição. Se ocorrer do texto ocupar mais de uma folha, escrevem-se 10 linhas na primeira folha e repete-se o índice e o número da folha. Exemplo: Ofício nº 52/08- fl.2;
- Fecho: tem a finalidade de marcar o fim de texto e de saudar o destinatário. Para o ofício, ou qualquer outra correspondência oficial, foram estabelecidos dois fechos deferentes:
  - *respeitosamente* - para autoridades superiores, inclusive o Presidente da República;
  - *atenciosamente* - para autoridades de mesma hierarquia ou de hierarquia inferior;
- Anexos: se conter anexos, colocar “/” mais a quantidade de anexos:
  - /3 (indica que o ofício contém 3 anexos);
  - /4 (indica que o ofício contém 4 anexos);
- *Destinatário: fórmula de tratamento, nome civil do receptor e cargo ou função de signatário;*
- *Iniciais: primeiras letras dos nomes e sobre nomes do redator e digitador. Usar letra maiúscula. Separá-los por uma diagonal. Se o redator e digitador forem os mesmos, basta colocar iniciais após a barra diagonal.*

### (c) Memorando

O memorando é a modalidade de comunicação entre unidades administrativas de um mesmo órgão, que podem estar hierarquicamente em mesmo nível ou em nível diferente.

Trata-se, portanto, de uma forma de comunicação eminentemente interna.

Pode ter caráter meramente administrativo ou ser empregado para a exposição de projetos, idéias, diretrizes, etc., a serem adotados por determinado setor do serviço público.

Os despachos ao memorando devem ser dados no próprio documento e, no caso de falta de espaço, em folha de continuação.

Esse procedimento permite formar uma espécie de processo simplificado, assegurando maior transparência à tomada de decisões, e permitindo que se historicize o andamento da matéria tratada no memorando.

Quanto a sua forma, o memorando segue o modelo do “padrão ofício”, com a diferença de que o seu destinatário deve ser mencionado pelo cargo que ocupa.

#### (d) Requerimento

Petição e requerimento são sinônimos. Em linhas gerais, porém devemos observar o seguinte:

- Requerimento: solicitação, sob o amparo da lei, mesmo que suposto;
- Petição: pedido sem certeza legal ou sem segurança quanto ao despacho favorável.

O requerimento é um tipo de correspondência em que, como o nome o expressa, se requer ou pede alguma coisa.

Não se envia requerimento a empresas comerciais: o pedido ou solicitação é, neste caso, objeto da carta.

Geralmente é destinado a entidades ou autoridades superiores a quem se faz a solicitação, sendo comum o uso de fórmulas respeitadas no vocativo e no texto, mas nunca inclui agradecimentos.

Por outro lado, quando tiver de ser acompanhado de documentação para justificar o pedido, esta deve ser arrolada sob a palavra “Anexo(s)”, no canto inferior esquerdo, abaixo da assinatura.

Quando o requerimento não é individual chama-se memorial.

As expressões abaixo assinado, muito respeitosamente e tantas outras, arcaicas ou desnecessárias, devem ser abolidas.

O requerimento admite invocação; todavia, não aceita fechos que não os seus.

São componentes de um requerimento:

- Invocação: forma de tratamento, cargo e órgão a que se dirige:
  - Ilustríssimo Senhor Diretor-Geral do Departamento de Pessoal do Ministério da Educação e Cultura;
    - ✓ Não se menciona no vocativo o nome da autoridade;
    - ✓ Não se coloca após o vocativo nenhuma fórmula de saudação;
- Texto: nome do requerente, sua filiação, sua naturalidade, seu estado civil, sua profissão e residência (cidade, Estado, rua e nº). Acrescente-se, ainda, exposição do que se deseja e justificativa (fundamentada em citações legais e outros documentos);
- Fecho: (em letras maiúsculas);
  - ✓ Termos em que pede deferimento
  - ✓ Nestes Termos ou N.T.
  - Espera deferimento ou E.D.
  - Aguarda deferimento ou A.D.
  - Pede deferimento ou P.D.
- *Local e data;*
- *Assinatura.*

#### (e) Atestado (Declaração, Certificado e Certidão)

Diferem muito pouco entre si:

- Atestado ou declaração: pode ser expedido por qualquer pessoa ou profissional liberal, empresa privada ou pública;

- Certificado: é expedido por empresa privada ou pública;
- Certidão: é expedida somente por empresa pública.

É solicitado à entidade geralmente através de requerimento e deve ser datilografado em papel timbrado do emissor, datado e assinado.

A formulação deve restringir-se à informação solicitada pelo requerente e não contém frases de cortesia.

São elementos constitutivos do atestado:

- Timbre da empresa que fornece o atestado;
- Título: ATESTADO (em letras maiúsculas);
- Mensagem: texto sobre o que se atesta (afirma, declara);
- Identificação do emissor;
- Identificação do interessado (nome, nº da identidade, profissão);
- Exposição do fato que se atesta. Evitar clichês: “nada sabendo em desabono de sua conduta”, “é pessoa de meu conhecimento”;
- Local e data;
- Assinatura, nome e cargo da autoridade que atesta.

#### (f) **Procuração**

A procuração é um documento em que alguém designa poderes à outra pessoa para praticar atos ou administrar bens em seu nome.

Pode ser geral, ficando então o procurador com plenos poderes para substituir o mandante em todas as ocasiões em que este não puder comparecer ou se manifestar por escrito de próprio punho quanto a alguma transação ou providência junto a organismos públicos ou privados.

Pode também ser específica (restrita), concedendo ao procurador exclusivamente um ou alguns poderes, para desincumbir-se de tarefas bem definidas.

Na procuração, além da precisão dos dados de identificação do mandante e do procurador (exige-se sempre o CIC de ambos), há que observar com rigor a formulação dos poderes concedidos, a fim de, por obscuridade ou omissão, não surjam problemas posteriores de abuso de mandato.

A procuração pode ser por instrumento:

- **Particular:** é redigida de próprio punho ou digitada, sendo obrigatório o reconhecimento da caligrafia ou da assinatura em cartório;
- **Público:** é lavrada por tabelião público (cartório) em seu livro de notas, sendo depois fornecido aos interessados o traslado (cópia) do documento.

Formato:

- Título: Procuração (centrado e grafado em maiúsculas);
- Texto: 3 (três) linhas abaixo do título, sem parágrafos, sem espaços;
- Iniciar com a expressão: “Por este instrumento particular de procuração, eu...”, identificação completa do outorgante, “constituo meu bastante procurador...”, identificação completa do outorgado, “para o fim de...”, descrição detalhada do/s poder/es concedido/s;
- Local e data: na linha abaixo do texto, por extenso, na margem direita;
- Nome e assinatura do outorgante: 3 linhas abaixo da data, centrados;
- Testemunhas: no canto inferior esquerdo da folha, nome, número da carteira de identidade, número do CNPF, endereço e assinatura de duas testemunhas.

Observações:

- Substabelecer: nomear como substituto; transferir a outrem a procuração recebida de alguém.
- Outorgar: conceder, dar; declarar em escritura pública.
- Outorgante (mandante): pessoa que concede, consente ou outorga.
- Outorgado (procurador): pessoa que recebe poderes para, em lugar de outrem, lhe fazer às vezes.

### **(g) Contrato**

Contrato é o acordo de duas ou mais vontades, na conformidade da ordem jurídica, destinado a estabelecer uma regulamentação de interesses entre as partes, com o escopo de adquirir, modificar ou extinguir relações jurídicas de natureza patrimonial.

Como negócio jurídico, requer, para sua validade, a observância dos requisitos legais:

- Agente capaz,
- Objeto lícito, e
- Forma prescrita ou não proibida em lei.

Requisitos subjetivos:

- Existência de duas ou mais pessoas;
- Capacidade genérica das partes contratantes para praticar atos da vida civil;
- Aptidão específica para contratar;
- Consentimento das partes contratantes.

Requisitos objetivos: dizem respeito ao objeto do contrato; sua validade e eficácia, como um direito creditório, dependem da:

- Licitude de seu objeto;
- Possibilidade física ou jurídica do objeto;
- Determinação de seu objeto, pois este deve ser certo ou, pelo menos, determinável;
- Economicidade de seu objeto, que deverá versar sobre interesse economicamente apreciável, capaz de se converter, direta ou indiretamente, em dinheiro.

Requisitos formais: são atinentes à forma do contrato; a regra é a liberdade de forma, celebrando-se o contrato pelo livre consentimento das partes contratantes.

Pelo princípio da boa fé, o sentido literal da linguagem não deverá prevalecer sobre a intenção inferida da declaração de vontade das partes.

### **(h) Ata**

Ata é o documento que registra por escrito e com o máximo de fidelidade o que se passou em uma reunião, sessão pública ou privada, congresso, encontro, convenção, etc., para fins de comprovação, inclusive legal, das discussões e resoluções havidas.

Possui uma forma fixa: não admite abertura de parágrafo senão na primeira linha e é assinada logo após a última linha, para evitarem-se falsificações.

Deve conter dados sobre data e local da reunião, citação da ordem do dia e relato sumário dos assuntos tratados, nomeando as pessoas que se manifestaram.

É lavrada por um secretário, indicado em geral pelo plenário, e deve ser lida e aprovada antes de ser assinada pelos presentes.

São normas básicas para sua lavratura:

- Lavrar (redigir/registrar) a ata em livro próprio ou em folhas soltas;
- Lavrar de tal modo que impossibilite a introdução de modificações;
- Sintetizar de maneira clara e precisa as ocorrências verificadas.

O texto pode ser digitado, datilografado ou manuscrito, mas sem conter rasuras, entrelinhas, emendas ou linhas em branco, passíveis de posterior utilização.

O texto será compactado, sem parágrafos ou com parágrafos numerados.

Na ata do dia, são consignadas as retificações feitas à anterior.

Nos casos de erros constatados no momento de redação, emprega-se a partícula corretiva “digo”.

Quando o erro for notado após a redação de toda a ata, recorre-se à expressão “em tempo”, que é colocada após todo o escrito, seguindo-se então o texto emanado.

Exemplo: Em tempo, na linha onde se lê “maio”, leia-se “junho”.

Os números fundamentais são grafados, de preferência, por extenso, podendo aparecer a quantia em algarismos e após, entre parênteses, por extenso.

Quando ocorrer emenda na ata ou alguma contestação, oportuna, a ata só será assinada depois de aprovadas as correções.

A ata de uma reunião será lida e aprovada na reunião seguinte.

Todas as folhas que constituem a ata deverão ser autenticadas pelos membros presentes à reunião, constando da última folha a assinatura por extenso de cada um deles, acima de seus nomes respectivamente datilografados ou digitados.

São elementos necessários de uma ata:

- Natureza de reunião;
- Hora, dia, mês, ano e local da sua realização (por extenso);
- Nome de quem a presidiu;
- Membros presentes e ausentes consignando a justificativa desses;
- Designação do presidente e secretário;
- Expediente recebido e remetido;
- Síntese das resoluções tomadas;
- Ordem do dia;
- Qualquer outro fato tratado na reunião;
- Fecho.

### **(i) Mala Direta**

É uma mensagem, ou série de mensagens, enviadas a uma lista escolhida e controlada de endereços e com um fim determinado de introduzir ou divulgar produtos, serviços ou idéias, efetuar vendas, fazer pesquisas e verificações etc.

A mala direta pode ser enviada pelo correio, entregue pessoalmente ou de forma eletrônica.

Classifica-se pelo serviço postal como “impressos” aquelas correspondências de caráter geral, impessoal, não personalizada, que atenda a limites de dimensão a apresentação e observe os seguintes itens:

- Peso igual ou superior a cinco gramas;
- Permita a verificação do conteúdo;
- Não contenha apelos promocionais externos (frases de efeito), exceto para o caso de clientes credenciados no serviço de Porte Pago;
- Contenha a expressão IMPRESSO no canto inferior à esquerda do anverso do envelope;

- Quando não envelopado, observe a mesma apresentação externa no que se refere à composição do endereçamento e as dimensões da cinta (no mínimo 9 cm x 14 cm).

#### **(j) Recibo**

O recibo tem por fim declarar, por escrito, que efetivamente se recebeu algum pagamento ou mercadoria.

Quando se trata de dinheiro, a importância deve ser citada em número e por extenso.

A identificação do recebedor, o motivo do pagamento, o local e a data devem ser indicados claramente.

No caso de mercadoria, vale a última recomendação acima, acrescentando-se a necessidade de especificar o estado em que o artigo chegou às mãos do destinatário.

São partes constantes de um recibo:

- Título: escreve-se a palavra RECIBO, no centro do papel;
- Número: (só utilizado no caso de empresa). A seqüência numérica do recibo pode ser precedida das iniciais do departamento que o expede. Pode-se colocar após o número do recibo o ano, ou dois números finais indicativos do ano. Exemplo (suponha-se que o recibo foi emitido pelo Departamento de Compras): DC-65/99;
- Valor: é colocado à direita do papel;
- Texto: declaração de que se recebeu (recebi ou recebemos), identificação daquele que pagou (nome, endereço, CPF ou CGC), valor por extenso, motivo do recebimento;
- Local e data;
- Assinatura: nome do recebedor. Sob o nome colocam-se endereço, CPF ou CGC;
- Testemunha: utilizada quando necessário. Colocar nome, identificação e endereço.

#### **(k) Relatório**

É a narração ou exposição, escrita ou oral, sobre um ou vários fatos, em que se discriminam seus aspectos e elementos.

Constam do relatório:

- Título: Relatório;
- Invocação: fórmula de tratamento, cargo ou função da autoridade a quem é dirigido. Exemplos: Sr. Presidente; Exmo. Sr. Governador;
- Texto: exposição do assunto;
- Fecho: fórmula de cortesia. Podem-se usar as mesmas fórmulas do ofício;
- Local e data;
- Assinatura: nome, cargo ou função da autoridade ou pessoa que apresenta o relatório.

#### **(l) Manuais administrativos e operacionais**

Manual é um instrumento escrito que se destina a regulamentar uma organização, um sistema ou uma atividade, de forma a servir como guia para os agentes integrantes do processo, seja na condição de executores ou na condição de clientes ou usuários.

#### **(m) Jornal ou boletim institucional**

Publicação com conteúdo específico (informativo, opinativo, entretenimento, etc.) dirigido ao público externo e/ou público interno.

**(n) Cartões e Convites**

São utilizados para as mensagens sociais ou comemorativas e requerem o mesmo cuidado com ortografia, clareza e bom gosto.

**(2) Comunicação Digital****(a) Correio eletrônico**

O correio eletrônico (“e-mail”), por seu baixo custo, rapidez e flexibilidade, transformou-se na principal forma de comunicação para transmissão de documentos.

O campo assunto do formulário de correio eletrônico deve sempre ser preenchido de modo a facilitar a identificação da mensagem e a organização documental tanto do destinatário quanto do remetente.

Ao se anexar arquivos utilizar, preferencialmente, o formato Rich Text.

Sempre que disponível, deve-se utilizar o recurso de confirmação de leitura. Caso não seja disponível, deve constar da mensagem um pedido de confirmação de recebimento.

Para que a mensagem de correio eletrônico tenha valor documental, isto é, para que possa ser aceita como documento original, é necessário existir certificação digital que ateste a identidade do remetente, na forma estabelecida em lei.

**(b) Blogs corporativos**

Direcionado para públicos estratégicos de forma diferenciada e segmentada, objetivam a agilidade do diálogo em um contexto de comunicação informal.

**(c) Hot sites**

Conjunto de páginas web temporárias que são retiradas da rede depois de atingirem seus objetivos comunicacionais, como promoções, enquetes, cadastramento de base de dados, lançamento de produtos, etc.

**(d) Internet**

Conjunto de páginas da web cuja existência, concepção e conteúdo em ambiente digital objetiva a disseminação de mensagens, a realização de transações e o relacionamento com diferentes públicos externos a organização.

**(e) Intranet**

O mesmo que internet, mas voltada para o público interno e inclui a realização de atividades operacionais.

**(f) Sistemas de mensagens online (Messenger)**

Utilizado para compartilhamento de informações em tempo real, agilização do processo decisório, reuniões online, etc.

### **(g) Sistemas de mensagens e conteúdos para receptores sem fio (SMS e MMS)**

Utilizado para estabelecer relacionamentos de fidelização contínua por meio de mensagens enviadas a aparelhos celulares, como promoções, lembretes, intercâmbio de informações entre as partes, etc.

### **(h) Vídeo conferência**

É uma reunião que permite o contacto visual e sonoro entre pessoas que estão em lugares diferentes, dando a sensação de que os interlocutores encontram-se no mesmo local. Permite não só a comunicação entre um grupo, mas também a comunicação pessoa-a-pessoa.

## **(3) Comunicação Gráfica**

### **(a) Organograma**

Organograma é uma espécie de diagrama que representa graficamente a estrutura formal de uma organização, seus órgãos, níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles.

### **(b) Fluxograma**

Fluxograma é um tipo de diagrama, e pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo, muitas vezes feito através de gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem.

Podemos entendê-lo, na prática, como a documentação dos passos necessários para a execução de um processo qualquer.

## **(4) Comunicação Visual**

Comunicação Visual é o funcionamento instantâneo e automático da informação através de sinais visuais relacionados aos indivíduos.

Tem como objetivo identificar, regulamentar e facilitar o acesso das pessoas aos serviços em um espaço existente.

Utiliza-se do código universal de sinais e símbolos (iconográficos, tipográficos, e cromáticos) e no procedimento técnico estabelecido previamente através de planejamento.

A estratégia da Comunicação Visual é a distribuição lógica de mensagens fixas ou estáticas perfeitamente localizadas, destinadas à atenção voluntária e seletiva do usuário nos pontos-chave do espaço, que pressupõem dúvidas de comportamento.

Baseia-se no princípio da economicidade: máxima informação com o mínimo de elementos e com o mínimo de esforço do receptor para sua identificação e compreensão.



## CULTURA ORGANIZACIONAL, IDENTIDADE CORPORATIVA E IMAGEM INSTITUCIONAL

### 1 Objetivos do Capítulo

- Conhecer os principais aspectos estratégicos da organização que são afetados pela Comunicação;
- Identificar os impactos da Comunicação na Cultura Organizacional, na Identidade Corporativa e na Imagem Institucional.

A Comunicação permite que os colaboradores saibam mais sobre a empresa, seus processos, produtos/serviços, mercados, objetivos, metas e desafios.

A Comunicação, por outro lado, retroalimenta a organização com os feedbacks positivos e negativos, recebidos das redes formais e informais, que afetam a cultura organizacional, os valores, o clima e o comprometimento e a motivação dos colaboradores.

Desse turbilhão nasce o que denominamos de Identidade Corporativa, que influencia Imagem Institucional.

Vamos entender esses conceitos:

#### a) Cultura Organizacional

Complexo de padrões de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano (ALVES, 1997).

É o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p. 3).

A cultura atua como um fator de diferenciação social. ela traz dentro de si informações sobre o que o grupo é, pensa e faz, para que ele possa melhor lidar com o ambiente em que vive (ALVES, 1997).

A cultura é uma referência para os comportamentos na empresa.

A cultura afeta profundamente as organizações à medida que influencia no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que se dedicam a elas, onde passam a maior parte do tempo e para onde transportam não apenas seus conhecimentos, como também as características de sua personalidade.

A cultura é um fenômeno grupal e engloba tanto fatos materiais como abstratos, resultantes da Comunicação, expressando significados subjetivos, constituídos, mantidos e modificados pelos atores e também pelo ambiente, à medida que objetiva atividades e práticas sociais.

Cada organização, portanto, possui uma cultura organizacional particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da comunicação entre os mais diversos agentes.

A cultura se molda, com o passar do tempo, a partir dos problemas, questionamentos e demandas que a organização enfrenta e mediante as respostas e soluções, que foram testadas, avaliadas, selecionadas, assimiladas, comunicadas e memorizadas, coletivamente, pelos seus membros.

Ela representa um complexo sistema de crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, conhecimentos e significados que são compartilhados pelos seus integrantes.

A cultura influencia a Comunicação e é influenciada por ela.

## **b) Valores Organizacionais**

Princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (TAMAYO E GONDIM, 1996, p. 63).

Os valores da organização (crenças preferenciais e estilos marcantes de atuação) dão diretrizes aos empregados a respeito do que a empresa acredita ser mais adequado para sua gestão. Os valores mostram os limites, tem um conteúdo moral e indicam que caminhos podem ser tomados (BUENO, 1993, p. 191).

Os valores expressam opções feitas pela empresa através da sua história, isto é, a preferência por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento e aspectos comunicacionais.

Trata-se, portanto, de princípios ou crenças que orientam a vida e o funcionamento da instituição.

A percepção desses valores organizacionais pelos atores constitui uma imagem avaliatória da organização, da sua eficiência, das suas tendências à inovação tecnológica, do seu tipo de gestão, da sua preocupação com os colaboradores e da interação existente entre eles.

As características dessa imagem (positividade, dinamismo, atração, entre outras) determinam a maior ou menor identificação do empregado com a empresa e com os seus objetivos.

Os valores organizacionais influenciam diretamente a Comunicação e vice-versa.

## **c) Clima Organizacional**

É o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas que predomina numa organização em determinado período (LUZ, 1995, p.6).

O clima organizacional também pode ser traduzido pelo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho.

O clima organizacional constitui o meio interno da organização e refere-se à atmosfera psicológica de convívio das pessoas, determinando a motivação e a satisfação das mesmas, bem como o seu desempenho profissional.

O clima organizacional é instável, estando condicionado às influências que sofre de variáveis como: conflitos organizacionais, estilos de liderança, processos de comunicação e nível de satisfação dos colaboradores.

Fatores como realidade econômica, social e familiar também influenciam no clima organizacional uma vez que estão relacionados com a qualidade de vida do trabalhador.

O clima interfere diretamente na Comunicação e vice-versa.

#### **d) Comprometimento Organizacional**

Há várias abordagens sobre a motivação e comprometimento dos colaboradores com a organização, e em todas elas o papel da Comunicação é imprescindível para conquistá-los.

##### **(1) Natureza Afetiva**

Destaca-se como abordagem mais utilizada nas pesquisas sobre comprometimento organizacional.

De acordo com Fossá (2003, p.81):

Os indivíduos comprometidos apresentam quatro características básicas:

1. internalização dos objetivos e valores da organização;
2. envolvimento com o papel organizacional no contexto destes objetivos e valores;
3. desejo de permanecer na organização por um longo período de tempo para o alcance dos objetivos e valores e,
4. prontidão para realizar esforços, visando o alcance dos objetivos e valores.

Deste ponto de vista, a perspectiva afetiva sedimenta-se nos sentimentos do indivíduo que comprometido se identifica com os objetivos e valores da organização e busca dar algo de si a ela.

A Comunicação afeta diretamente o indivíduo.

##### **(2) Natureza Instrumental ou Calculativa**

Esta segunda grande vertente concebe o comprometimento como sendo:

A tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividades ou o comportamento que persiste ao longo do tempo devido aos custos associados para o indivíduo agir de maneira diferente da habitual e, em função de trocas e investimentos efetuados entre indivíduo e organização (BECKER apud FOSSÁ, 2003, p.82).

Neste enfoque, o comprometimento é visto como função das recompensas e custos percebidos pelo indivíduo, associados com a sua condição de integrante da organização, sendo influenciado pela extensão em que as relações o favorecem.

O colaborador realizaria seu trabalho de acordo com os objetivos e valores da instituição, recebendo em troca, condições que atendem suas necessidades e expectativas.

A Comunicação tem papel preponderante na percepção do custo x benefício pelo colaborador.

##### **(3) Natureza Normativa**

De acordo com esta abordagem, utilizando-se as palavras Fossá (2003, p. 84) "Indivíduos comprometidos apresentam determinados comportamentos não porque eles calculam que obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo".

O trabalhador acredita nas normas e valores da organização, agindo de acordo com eles, pois os toma como sendo seus e corretos, trabalhando em favor dos objetivos da instituição.

Quanto mais e melhor comunicados os padrões organizacionais, maior torna-se a disposição do indivíduo em agir de acordo com eles.

#### **(4) Natureza Comportamental**

O enfoque comportamental observa o comprometimento como sendo uma avaliação que o indivíduo realiza para manter a harmonia entre o seu comportamento e as suas atitudes.

Sob esta ótica, pode-se afirmar que o indivíduo comprometido sente-se responsável por seus atos, em especial se eles são tidos como escolhidos, públicos e irrevogáveis.

Assim, comprometidas a partir de suas próprias ações, forma-se um círculo virtuoso em que o comportamento leva a pessoa a determinadas atitudes que, por suas vez, refletem-se em comportamentos futuros, ocasionado a criação de um lento, porém resistente vínculo com a organização.

Neste enfoque, o comprometimento poderia ser observável extrapolando as comunicações verbais, através de comportamentos como assiduidade, tempo de casa, qualidade no desempenho das tarefas, entre outros.

#### **(5) Natureza sociológica**

Este enfoque entende o comprometimento como sendo a percepção, por parte do colaborador, da autoridade e legitimidade do regime instituído pelo empregador.

Para Halaby (apud BASTOS, 1994, p. 50) “O vínculo do trabalhador é definido em termos das relações de autoridade que embasam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores”.

Em outras palavras, o indivíduo ingressa na organização consciente da sua condição de subordinado, acreditando que existem formas moralmente corretas de dominação e que estas são as aplicadas pelo empregador.

Assim, a questão do comportamento no trabalho e da relação empregado-empregador passa a ser vista mais como reflexo da Comunicação mediante as formas de controle e de consenso.

#### **d) Redes Sociais Informais**

As redes sociais constituem um recurso teórico e metodológico especialmente útil para os estudos que tomam as organizações como sistemas de significados construídos nas relações e conexões existentes entre os membros organizacionais.

Apesar da variedade de idéias associadas ao conceito de rede, é possível identificar elementos que são comuns ou amplamente partilhados, a exemplo de ligação, laço e integração (LOIOLA E MOURA, 1997; e MINHOTO E MARTINS, 2001).

Parte-se, aqui, da noção de que a rede é constituída por interações que visam à comunicação, troca e ajuda mútua, e emerge a partir de interesses compartilhados e de situações vivenciadas (parentesco, vizinhança, local de trabalho, por exemplo).

Existem redes inter-organizacionais, que têm como princípio a cooperação entre as organizações que dependem umas das outras para sobreviver.

Já as redes intra-organizacionais, por seu turno, consistem em sistemas de ligação entre pessoas ou atores sociais, dentro das organizações.

Nas redes intra-organizacionais são criados vínculos que podem inclusive ultrapassar os limites físicos da organização.

Há dois tipos básicos de redes intra-organizacionais, denominadas rede social formal e informal.

A rede social formal é uma série de ligações ou laços prescritos entre posições sociais formais ou padronizadas (KUIPERS, 1999).

Em contraposição, as estruturas sociais informais não são explicitadas ou prescritas pelas organizações, e baseiam-se em interações que dependem dos atributos pessoais dos participantes, que fazem escolhas voluntárias.

Quer sejam inter ou intra-organizacionais, formais ou informais, as redes são sempre formadas por atores ligados por diferentes tipos de laços que envolvem trocas ou transações.

Assim, esses laços podem ser usados diferentemente por indivíduos em diversas situações.

Kuipers (1999) considera que, embora um laço possa ser usado para transferir múltiplos conteúdos, estes são específicos aos contextos no qual são formados e não podem ser usados para transferência indiscriminada de todo tipo de recursos.

A autora identifica três tipos de rede informais:

- Rede estratégica de cooperação e inovação: trata-se de uma rede cujo material transacionado compõe-se de informações sobre o que está acontecendo na organização e que afeta todos os seus membros;
- Rede de amizade: é uma rede baseada na troca de afeto, amizade e socialização; e
- Rede de confiança: é uma rede na qual um ator se permite correr riscos, abrindo mão do controle dos resultados e tornando-se dependente de outro ator, sem a força ou coação da relação contratual, estrutural, legal ou de terceira pessoa.

As redes informais são ferramentas invisíveis e poderosas nas organizações e muito do trabalho só é feito graças aos contatos informais.

Operando nos limites organizacionais, proporcionam uma Comunicação ativa e complementam os canais formais, bem como a articulação de entendimentos sobre o “modo como as coisas acontecem”, influenciando significativamente o comportamento organizacional.

## e) Identidade Corporativa

“Uma questão de auto-reflexão: quem somos enquanto organização” (ALBERT E WHETTEN, 1985, p. 264).

A identidade da organização, em termos corporativos, pode ser entendida como algo profundo, impregnado na organização, que corresponde ao que ela é, faz e acredita.

As crenças, as histórias e todos os outros elementos que constituem a organização, expressões verbais e visuais de diferentes formas e áreas, juntamente com as mensagens enviadas através de produtos, embalagens, propaganda e relações públicas, delineiam a cultura organizacional, que, por sua vez, estrutura e dá forma à identidade corporativa.

Como conseqüência, a divulgação da identidade dá forma à imagem institucional, responsável por como a organização se apresenta em seu meio exterior.

Segundo afirma Costa (1995, p. 43) “Quando a identidade é forte, claramente diferenciada e gerenciada, chega a formar parte da personalidade original da empresa, e, então, resulta em ‘estilo’. A esse estilo – dito em sentido amplo – pode-se chamar, com propriedade: imagem”.

Segundo Schein (2001), a cultura de uma organização, elemento básico para a formação das identidades pessoal, social e corporativa, pode ser reconhecida em diversos níveis, quais sejam:

- dos artefatos visíveis, ou seja, a maneira como as pessoas se apresentam e se comunicam, por exemplo;

- dos valores que regem o comportamento dos indivíduos e os sugerem a agir sob certa regra;
- dos pressupostos inconscientes, que delimitam como os membros de um grupo devem pensar e sentir.

Nesta mesma linha de pensamento, Srour (1998, p. 174) expressa que a cultura é aprendida, transmitida e partilhada, isto é, não decorre de uma herança biológica ou genética, e resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada.

A cultura organizacional exprime então a identidade da organização, construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.

A identidade corporativa é a essência da organização, segundo a visão dos próprios colaboradores e demais formadores da organização.

Portanto, é o diferencial de uma organização para outra.

É o que sustenta e interliga a história da organização e o que se mantém estável ao longo do tempo na organização.

É importante que o aspecto central da identidade de uma organização seja capaz de diferenciá-la de forma relevante.

Gioia (1998, p. 21) torna mais claro:

identidade organizacional é:

- a) aquilo que é considerado pelos membros da organização como central para a organização;
- b) aquilo que faz a organização distinta de outras organizações (ao menos aos olhos dos seus membros); e
- c) o que é percebido pelos membros da organização como sendo características duradouras ou contínuas, ligando a organização atual com o passado, e presumivelmente o futuro.

Segundo Van Riel (2005), existem quatro tipos de identidade:

- identidade perceptível, que representa a essência da organização e a distingue de outras;
- identidade projetada, a forma como a organização se mostra e apresenta suas qualidades aos diversos públicos;
- identidade desejada, o que a alta cúpula espera que a organização seja;
- identidade aplicada, que, segundo Almeida (2005, p. 3), “*consiste nos sinais que são transmitidos conscientemente ou inconscientemente a todos os níveis da organização através do comportamento de seus membros*”.

#### (1) Identificação Organizacional

Segundo Dutton, Dukerich e Harquail (1994) nas organizações há duas identidades corporativas:

- coletiva, que constitui-se do conjunto de crenças que todos os membros da organização compartilham e
- percebida, que trata das crenças individuais de um colaborador da empresa, isto é, a percepção que este indivíduo tem sobre os atributos centrais, distintivos e duradouros da organização em que se insere.

No indivíduo, a sua própria identidade é o resultado de um processo dinâmico de interação entre seus mecanismos psicológicos internos e os fatores sociais a que se expõe.

Assim, o fato de sentir-se parte de um grupo cria, na pessoa, um sentimento de pertencimento, e quanto mais envolve-se com o coletivo, maior sua identificação, aceitando como seus os valores e as normas do grupo.

A identidade corporativa percebida influencia a conexão cognitiva que os membros criam com sua organização, assim como os comportamentos que desenvolvem no meio corporativo.

Quando a percepção que uma pessoa tem sobre si mesma assemelha-se à identidade corporativa percebida, a ligação cognitiva que se cristaliza é então definida como identificação organizacional.

Note-se que essa identificação é, muitas vezes, utilizada como sinônimo de comprometimento organizacional, e, quando internalizada, possibilita a identificação do indivíduo com valores e normas institucionais, aumentando a cooperação mútua entre os membros da organização.

É fato que uma das maiores ambições das organizações é fazer com que seus colaboradores identifiquem-se completamente e prioritariamente como membros da equipe que formam.

Para Ribeiro Fernandes (2004, p. 65):

A organização não apenas emprega e remunera a força de trabalho, mas praticamente ocupa todos os espaços: afetivo, intelectual e imaginário do indivíduo. É por intermédio da organização em que trabalham, e do que ela lhes proporciona, que as pessoas projetam seus sonhos e buscam alcançá-los.

## f) Imagem Institucional

Imagem institucional é o que o público acredita que uma companhia seja (MARGULIES E CHAJET, 1986, p. 87).

Segundo Thibault-Laulan (1973, p. 20), a palavra imagem “tem origem no substantivo latino *imago*, que equivale literalmente a ‘retrato’, ‘reprodução’”, e corresponde a uma atitude no espectador e um código formal compreendido tanto pelo emissor quanto pelo receptor e pressupõe três características:

- Pode ter como objetivo expressar uma subjetividade,
- Representar uma realidade, ou
- Simplesmente comunicar uma mensagem.

Para Kotler e Andreasen (1991), o termo imagem deve ser empregado para representar o conjunto de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou um grupo tem de um determinado objeto, pessoa, lugar, produto ou empresa, sendo, dessa forma, o resultado de uma percepção, que pode estar correta ou não, dada a realidade.

Segundo Garbett (1988), toda empresa possui uma identidade corporativa que, ao se projetar, é traduzida em uma imagem institucional, independentemente do fato de este processo ser voluntário ou não.

Essa imagem pode ser boa, ruim ou mesmo não muito clara, mas que sempre, e invariavelmente, é transmitida.

Segundo afirma Costa (1995, p. 43) “Quando a identidade é forte, claramente diferenciada e gerenciada, chega a formar parte da personalidade original da empresa, e, então, resulta em ‘estilo’. A esse estilo – dito em sentido amplo – pode-se chamar, com propriedade: imagem”.

A divulgação da identidade dá forma à imagem institucional, responsável por como a organização se apresenta em seu meio exterior.

Sanz de La Tajada (1994) defende uma perspectiva de que, na formação da imagem institucional, têm participação: os indivíduos, como membros de grupos (públicos) em cuja mente surge e se consolida a imagem como representação mental; o entorno, no qual a empresa desenvolve suas atividades; e, especialmente, a própria identidade corporativa, que bem definida e estruturada, torna-se o ponto de partida para o processo.

Bello, Vázquez e Trespalacios (1993, p. 407) são categóricos em dizer que:

A chave do êxito empresarial está não só em produzir bens e serviços orientados para o consumidor e o mercado, mas também em transmitir e comunicar eficazmente o que é (a empresa, o produto, o serviço) e o que faz. Definitivamente, é essencial criar uma imagem, diferenciada e nítida da empresa.

O principal objetivo da imagem pública das organizações é assegurar-lhes uma vantagem competitiva.

Uma imagem externa favorável levaria os principais *stakeholders* a tomarem uma atitude em favor da organização.

Como resultado eles ficariam motivados a usar os produtos fabricados e serviços oferecidos pela organização, a investir na empresa, a trabalhar para ela, etc.

Citando Fox e Kotler (1994), deve-se estudar e conhecer a imagem institucional porque, nos dias atuais:

a qualidade real de uma instituição é freqüentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade, uma vez que é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões dos diversos públicos em relação à opção por seus produtos ou serviços. O diferencial da instituição não precisa estar no serviço enquanto tal, mas sim na mente do consumidor.

As organizações com melhor imagem desfrutam de maior participação de mercado.

Portanto, é imprescindível que os executivos saibam avaliar a imagem da empresa e gerir-la com seriedade e severidade, com vistas a melhorá-la o quanto possível para que se torne um ativo sólido e rentável.

A Comunicação Organizacional tem papel fundamental nesse processo.

## REFERÊNCIAS

Albert, S. e Whetten, D., “**Organizational Identity**”, in L.L. Cummings e B.M. Staw, Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT, JAI Press, vol. 7, 1985.

CHALHUB, Samira. **FUNÇÕES DA LINGUAGEM** (Série Princípios). São Paulo: Editora Ática, 1990.

COSTA, Nelson Pereira da. **Comunicação Empresarial**: a chave para coordenar e liderar um Empreendimento. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2008.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Cultura e Comunicação: reflexões sobre a produção de sentido no contexto organizacional. In: SILVEIRA, Ada Cristina Machado da. (et al). Comunicação & Cultura midiática. Santa Maria: UFSM, 2003.

GENELOT, D. **Manager dans la Complexité**: Reflexions à l’usage des dirigeants. 3. ed. Paris: INSEP Editions, 2001.

GIOIA, D.; THOMAS, J. Identity, image and issue interpretation: sensemaking during a strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, 1998.

KOTLER, Philip & FOX, Karen. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LOIOLA, Elisabeth; MOURA, Suzana. **Análise de redes**: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia (Org.). Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINHOTO, L. D.; MARTINS, C. E. **As redes e o desenvolvimento social**. Cadernos FUNDAP. São Paulo, n. 22, 2001.

SCHEIN, E. H. Coming to awareness of organizational culture. Sloan Management Review, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

TOMASI, Carolina. **Comunicação Empresarial**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

