

**i**

***Ibmec***

FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PÊSQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**A CONTRIBUIÇÃO DA LÓGICA APLICADA  
PARA O ENSINO DA COMUNICAÇÃO NAS  
ESCOLAS DE NEGÓCIO**

**CARLOS ALBERTO MENEZES DE OLIVEIRA**

**ORIENTADOR: PROF. DR. EDSON JOSÉ DALTO**

**Rio de Janeiro, 11 de julho de 2008.**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**“A CONTRIBUIÇÃO DA LÓGICA APLICADA PARA O ENSINO DA  
COMUNICAÇÃO NAS ESCOLAS DE NEGÓCIO”**

**CARLOS ALBERTO MENEZES DE OLIVEIRA**

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Administração  
Geral

**ORIENTADOR: PROF. DR. EDSON JOSÉ DALTO**

Rio de Janeiro, 11 de julho de 2008.

**“A CONTRIBUIÇÃO DA LÓGICA APLICADA PARA O ENSINO DA  
COMUNICAÇÃO NAS ESCOLAS DE NEGÓCIO”**

**CARLOS ALBERTO MENEZES DE OLIVEIRA**

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Administração  
Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

---

PROF. DR. EDSON JOSÉ DALTO  
Instituição: IBMEC RJ

---

PROF. DR<sup>a</sup> FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE  
Instituição: IBMEC RJ

---

PROF. DR. FABIO MARIO IORIO  
Instituição: UERJ

Rio de Janeiro, 11 de julho de 2008.

658  
O48cl

Oliveira, Carlos Alberto Menezes de.

A contribuição da lógica aplicada para o ensino da comunicação nas escolas de negócio / Carlos Alberto Menezes de Oliveira - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2008.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração geral.

1. Administração geral e de empresas. 2. Comunicação. 3. Lógica.

## **DEDICATÓRIA**

A você, Cremilda Santos, esposa há mais de duas décadas. Razão incontestável do ser e do estar. Enfim, tradução maior de todas as realizações até aqui e de outras tantas que eu possa vir a alcançar.

A minha mãe, por ser exemplo uno de perseverança e gratidão, ainda que diante das maiores dificuldades patrocinadas pelas aventuras e desventuras da existência.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais que me legaram o estofo fundamental. Agradeço aos professores – todos – que me apontaram caminhos principais durante a jornada que me trouxe até aqui. Agradeço aos amigos que sempre emprestaram carinho e solidariedade. Agradeço à vida por ter sido gentil, apesar de todos os infortúnios. Agradeço a minha maior amiga, incentivadora e cúmplice de sentimentos: minha esposa.

## RESUMO

Comunicação entre pessoas, entre nações, entre corporações. A comunicação alcançou a primazia nas relações humanas, diplomáticas e institucionais. Por ser tão valiosa criou em torno de si uma aura de importância e curiosidade. Tanto assim que a academia versa muitos e muitos estudos sobre esse fenômeno humano que impõe modificações profundas na vida cotidiana. Esta pesquisa – fundamentada no princípio da interdisciplinaridade – propõe mais uma ferramenta para facilitar o aprendizado de outras tantas que facilitem a compreensão da comunicação no ambiente corporativo. A maior contribuição do estudo é a explicitação de como a Lógica Aplicada pode e deve ser aliada no ensino e na aprendizagem da Comunicação. A pesquisa apresenta a estrutura da Comunicação no ambiente de negócios, revela a importância da fluência comunicativa para as empresas e para os profissionais, explica como está fundamentado o ensino desse conhecimento nas universidades brasileiras, além de mostrar, com exemplos, as maiores dificuldades que impedem, na maioria das vezes, a fluência na comunicação entre pessoas e entre empresas e pessoas. O estudo chega ao fim com uma proposta de aplicação prática que aponta para soluções imediatas. Trata-se do emprego da Lógica Aplicada na solução dos mais recorrentes entraves à fala e à escrita. Sejam eles na correspondência oficial, entre colegas de trabalho ou entre corporações.

Palavras-Chave: Administração, Comunicação, Lógica e Ensino.



## **ABSTRACT**

Communication between people, between nations, between corporations. The communication has reached the primacy in the human, diplomatic and institutional relationships. For being so valuable it has created around itself an aura of matter and curiosity. So much so that the Academy considers many and many studies about this human phenomenon that inspires deep modifications in the daily life. This research – founded in the principles of the interdisciplinary – proposes another tool to facilitate the learning of so many others that facilitates the comprehension of the communication in the corporative circle. The great contribution of the research is to be explicit in how the Applied Logical can and must be an allied in the teaching and learning of the Communication. The research presents the structure of the communication in the business circle, reveals the matter of the communicative fluency for the enterprises and for the professionals, explains how is founded this knowledge teaching in the Brazilians universities, besides to show, with examples, the greats difficulties that impeaches, most of the time, the fluency of the communication between people and between enterprises and people. The study comes to the end with a proposal of practical apply that points to immediate solutions. It is the employ of the Applied Logical in the solution of one of the more recurrent hindrances to the speaking and to the writing. Being them an official correspondence, between work colleagues or between corporations.

**Key Words:** Administration, Communication, Education and Logic.

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 – Ranking das melhores escolas de negócio .....</b>	<b>20</b>
---	-----------

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>O PROBLEMA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL .....</b>	<b>14</b>
2.1	O ENSINO E A APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO .....	16
2.2	A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	20
2.3	A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR ....	24
2.4	<i>MEDIA TRAINING</i> - O ELO ENTRE O UNIVERSO EMPRESARIAL E OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO 28	
2.5	DISSEMINAR CONHECIMENTO .....	32
2.6	O ENSINO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL.....	37
<b>3</b>	<b>FERRAMENTAS LÓGICAS APLICADAS AO ENSINO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL .....</b>	<b>50</b>
3.1	AS DIFICULDADES NA REDAÇÃO DE MENSAGENS .....	52
3.2	A PROLIXIDADE NAS CORRESPONDÊNCIAS EMPRESARIAIS .....	53
3.3	A APLICAÇÃO DA LÓGICA NO ENSINO DA COMUNICAÇÃO .....	54
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO A .....</b>	<b>70</b>
	<b>ANEXO B.....</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXO C .....</b>	<b>73</b>
	<b>ANEXO D .....</b>	<b>75</b>
	<b>ANEXO E.....</b>	<b>76</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>79</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Formados para atuar no segmento empresarial, os egressos das graduações em Administração têm, no Brasil, - por força da elaboração de currículos escolares - base sólida no conhecimento de disciplinas fundamentadas em princípios matemáticos e quantitativos em geral. A razão de ser da atuação desses profissionais explica e justifica essa realidade.

A despeito da tradição que os estabeleceu, porém, essas formações superiores precisaram incorporar, ao longo do tempo, saberes outros para que o futuro profissional esteja capaz de vencer os desafios novos que surgiriam.

O desenvolvimento veloz dos meios de comunicação e da comunicação em si, notadamente, demandaram necessidades que fizeram acontecer, até, a inserção de disciplinas que atendessem às necessidades desse novo mercado corporativo.

O ensino da comunicação nas escolas de negócio, então, tornou-se fundamental, por garantir aos futuros gestores habilidades de expressão oral e escrita, que - por ocuparem relevância há algumas décadas no segmento empresarial - constituem-se, hoje, saberes tão importantes quanto os tradicionais inerentes à formação quantitativa.

Objetividade, clareza e concisão tornaram-se, então, imperativos para a elaboração de mensagens dentro e fora das corporações. A *Internet* e os demais canais de informação são, por força do formato e da essência, espaços da concisão. Diante dessa realidade, o segmento corporativo necessita cada vez mais de executivos que sejam capazes de elaborar soluções em curtíssimo espaço de tempo. Economia de tempo, aqui, significa ter contato com desafios no dia-a-dia, ser capaz de compreendê-los e, a seguir, prospectar decisões eficazes. As ferramentas dispostas pela tecnologia, no entanto, precisam ser operadas por profissionais habilitados. A urgência de tomar decisões, dessa forma, precisa ser e estar acompanhada por técnicas amparadas no conhecimento lógico que lhes garantam eficiência e lucro.

O objetivo deste estudo é o de apresentar uma metodologia para o ensino da Comunicação Empresarial, direcionada para alunos de cursos de áreas como Administração e Economia. O aspecto principal da metodologia é a utilização da Lógica como fundamento teórico e prático para avaliar e solucionar problemas de natureza diversificada inerentes à Comunicação Empresarial. Para isso, a pesquisa apoiou-se em autores que sistematizaram conhecimentos acerca da relevância da metacognição, da Lógica e da interpretação. Enfim, o que se pretende é acentuar a importância de ir além do ensino de regras gramaticais e de como redigir textos típicos ao ambiente corporativo.

O estudo sublinha a importância do apoio da Lógica à compreensão do papel estratégico do falar e escrever corretamente, sob pena de – se feito de maneira descuidada ou imprecisa – causar consequências graves e prejuízos inomináveis a qualquer segmento empresarial.

O primeiro capítulo – já demonstrado - apresenta o tema, a importância, o objetivo da pesquisa, o escopo e a estrutura. O segundo dedica-se à revisão da literatura acerca da importância da Comunicação Empresarial, com destaque para os aspectos de organização,

definição e aplicação desse ensino nas escolas de Administração e Economia em funcionamento no Brasil. O terceiro capítulo trata das ferramentas disponibilizadas pela Lógica Aplicada que auxiliam o ensino da Comunicação Empresarial. E o capítulo quarto é dedicado às conclusões e demais considerações sobre a pesquisa.

## **2 O PROBLEMA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

Nesta seção do trabalho são apresentados os fundamentos teóricos que justificam e asseveram este estudo. A seguir, na seção 2.1, um breve histórico sobre a instituição do curso de Administração no Brasil. Depois, na seção 2.2, o estudo apresenta as premissas da Administração nas instituições brasileiras de ensino superior. Em 2.3, é a vez da conceituação teórica acerca da Comunicação Empresarial. Na seção 2.4, explica-se a importância da Comunicação Empresarial como ferramenta para o administrador. Já em 2.5, o estudo evidencia a importância do *media training* para estabelecer o elo entre corporações e os meios de comunicação. A seção 2.6 apresenta a propriedade de a Comunicação fomentar o conhecimento nas corporações. Em 2.7, discutem-se os modelos do ensino da Comunicação Empresarial no Brasil.

### O curso de Administração no Brasil

O curso de Administração vivenciou, nos últimos 40 anos, três relevantes mudanças. Após a regulamentação da profissão, em 9 de setembro de 1965, por meio da Lei 4.769, ocasião em que se definiram as profissões de administrador de empresas e de administrador público, o Parecer do então Conselho Federal de Educação (CFE), de número 307, editado em 8 de julho de 1966 definia o que ficou conhecido como o currículo mínimo dos cursos de Administração.

A mudança seguinte somente chegaria 27 anos depois. Em 14 de outubro de 1993, quando o curso de Administração já não atendia mais as necessidades do mercado profissional, homologava-se a Resolução CFE/MEC nº 2, elaborada com base no Parecer 433 do CFE e na Lei 8.663, de 14 de junho de 1993. O texto balizou as revisões curriculares das instituições de ensino superior até recentemente. O documento definia de modo objetivo o currículo dos cursos de Administração, e os estruturou de acordo com três grupos de disciplinas, além do Estágio Supervisionado, que deveria possuir 10% da carga horária total do curso, sendo no mínimo 300 horas de aula (MEC, 2007).

Os segmentos de disciplinas eram denominados "disciplinas de formação básica e instrumental", que deveriam somar um mínimo de 720 horas de aula ou 24% da carga total do curso; "disciplinas de formação profissional", com, no mínimo, 1.020 horas de aula ou 34% da carga horária do curso. Além delas, estabeleceu-se um grupo de "disciplinas de formação complementar", com, pelo menos, 960 horas de aula, ou 32% da carga total do curso. As matérias de formação básica e instrumental eram Economia, Direito, Matemática, Estatística, Contabilidade, Filosofia, Psicologia, Sociologia e Informática. A formação profissional caracterizava-se pelas seguintes disciplinas:

- Teoria da Administração;
- Administração Mercadológica;
- Administração de Produção;
- Administração de Recursos Humanos;
- Administração Financeira e Orçamentária;
- Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais;
- Administração de Sistema de Informação;
- Organização, Sistemas e Métodos.



As disciplinas eletivas e complementares não eram discriminadas, para que cada instituição pudesse exercer a caracterização e singularidade na definição do curso de Administração, com a liberdade restrita ao mínimo de carga horária.

Em 2 de fevereiro de 2004, o [CNE](#) instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Administração, por meio da Resolução 1. O documento supriria as necessidades de mudança no currículo de Administração. Mais que isso: descaracterizaria o conceito de disciplinas e evidenciaria a "prática dos conteúdos", que passaria a fazer parte de quatro conjuntos:

1. "de formação básica";
2. "formação profissional";
3. "quantitativos" e
4. "complementares", essencialmente similares ao documento de 2003.

Como o Parecer 359 do [CNE](#), emitido em 23 de novembro de 2000, que fixa a carga horária mínima para os cursos de graduação não foi homologado, o curso de Administração, legalmente, deixou de ter uma carga horária mínima atribuída, tanto quanto um prazo, haja vista a revogação da Resolução 2/93. Diante de um impasse iminente, o Conselho Federal de Administração informou no *site* da instituição sobre a obrigatoriedade de o egresso do curso de Administração cursar, no mínimo, quatro anos, uma vez que há omissão legal.

## 2.1 O ENSINO E A APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO

No Brasil, a história dos Cursos Superiores de Administração começa logo no início do século, simultaneamente com um longo processo de definição sobre quais as fronteiras do campo do saber administrativo. Durante mais de seis décadas, o ensino das ciências

administrativas se confundiu com o das Ciências Econômicas. Essa situação só mudou em 1966, ano em que houve a definição do currículo mínimo do curso de graduação em Administração.

Os primeiros cursos de administração no Brasil foram oferecidos pelas seguintes instituições:

1. Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN) em São Paulo, 1941;
2. Escola Brasileira de Administração Pública, (EBAP/FGV), Rio de Janeiro, 1952;
3. Escola Administração de Empresa de São Paulo (EAESP/FGV), em São Paulo, 1954;
4. Escola de Administração (EA/UFRGS), Porto Alegre, 1950;
5. Escola de Administração (EAUFBA), Salvador, 1961;
6. Faculdade de Economia e Administração (FEA/USP) em São Paulo, que, apesar de ter sido criada em 1946, só iniciou o curso de administração em 1963 (MARTINS, 1989).

O ensino da administração no Brasil teve na administração pública a referência principal. Essa influência tem origem no Brasil Império, afirma Fischer (1984). Além do direcionamento para administração pública, o ensino de administração foi fortemente influenciado pelo conhecimento produzido nos Estados Unidos.

A implantação dos cursos de Administração se apresenta, então, como uma das fases de desenvolvimento do ciclo de modernização, que estava instalado, no contexto brasileiro da época. Podem-se relacionar tais motivações ao caráter de especialização e ao uso acentuado da técnica, suscitando de forma imprescindível à presença de profissionais para as funções distintas das atividades empresariais e, principalmente, dos cargos públicos (COUVRE, 1982).

Nos últimos dez anos, os cursos de graduação em administração multiplicaram-se. É o curso com maior número de matrículas, de acordo com o Censo da Educação Superior 2005, com o total de 620.718 (MEC, 2006).

Diante desse cenário torna-se relevante à preocupação com a organização e desenvolvimento curricular desses cursos, uma vez que os problemas acentuam-se na “razão direta do maior grau de consciência das necessidades dos alunos como o futuro profissional e da inadequação das propostas curriculares” (FISCHER, 1980, p.2).

Enfim, percebe-se que o ensino da administração, no Brasil, desde a origem, sofreu várias transformações, que fizeram resultar na abdicação da realidade estática inicial para envolver-se em um dinamismo que é característico dos dias atuais. O impulso da tecnologia no desenvolvimento, por exemplo, requer a constante modernização das ações educacionais, perante as modificações que se sucedem, principalmente no nível das técnicas, das ciências, da organização e do controle do processo de trabalho. A ilustração a seguir, por exemplo, demonstra a disputa intensa entre as instituições por oferecer excelência no ensino das formações superiores relacionadas à área de negócio.

O quadro 1 exhibe, a seguir, a relação de instituições particulares brasileiras mais bem classificadas, de acordo com uma das publicações mais prestigiadas que se dedica a orientar estudantes em todo o país. O número extenso de instituições e a “briga” acirrada que elas travam em busca dos candidatos espalhados por todo o Brasil, serve como “espelho” da realidade do ensino de Administração no País na primeira década do século XXI.

<b>Melhores Universidades</b>					
<b>Faculdades Isoladas</b>	<b>3 est</b>	<b>4 est</b>	<b>5 est</b>	<b>% de cursos estrelados</b>	<b>Média de Estrelas</b>
ESPM-SP	0	0	2	100%	5,0
<b>FGV-Eaesp</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>5,0</b>
EG-FJP	0	0	1	100%	5,0
ITA	0	1	4	100%	4,8
IME	0	4	4	100%	4,5
<b>IBMEC-RJ</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>4,5</b>
<b>IBMEC-SP</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>4,0</b>
<b>Trevisan Esc. de Neg.</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>4,0</b>
<b>ESPM-RS</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>4,0</b>
Esurp	0	2	0	100%	4,0
Ence	0	1	0	100%	4,0
FFFCMPA	0	1	0	100%	4,0
Inatel	0	1	0	100%	4,0
<b>ESPM-RJ</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>3,5</b>
Famema	1	1	0	100%	3,5
FCL	2	1	0	100%	3,3
Esamc-Campinas	2	0	0	100%	3,0
FCMSCSP	2	0	0	100%	3,0
Castelli ESH	1	0	0	100%	3,0
Cesf-RS	1	0	0	100%	3,0
EEA	1	0	0	100%	3,0
ESEFM	1	0	0	100%	3,0
ESP	1	0	0	100%	3,0
Faje	1	0	0	100%	3,0
Fames-ES	1	0	0	100%	3,0
Fasc-Pindamonhangaba	1	0	0	100%	3,0
FDF	1	0	0	100%	3,0
FDSBC	1	0	0	100%	3,0
Feamig	1	0	0	100%	3,0

Fundinopi-Unespar	1	0	0	100%	3,0
Fepar	1	2	0	75%	2,8
Fac. Ruy Barbosa	1	1	0	66,67%	2,3
Fapa-RS	1	1	0	66,67%	2,3
Faap	5	4	0	64,29%	2,2
Fasm	0	2	1	50%	2,2
Cest	2	0	0	66,67%	2,0
FAP-Unespar	2	0	0	66,67%	2,0
Fazu	2	0	0	66,67%	2,0
SJT	2	0	0	66,67%	2,0
ITE	2	1	0	60%	2,0
Facs. Milton Campos	0	1	0	50%	2,0
<b>IBMEC-MG</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>50%</b>	<b>2,0</b>
Iesf-Funlec	0	1	0	50%	2,0
Faenquil	1	1	0	50%	1,8
FacBrasília	2	0	0	50%	1,5
FDV-ES	1	0	0	50%	1,5
FFALM-Unespar	1	0	0	50%	1,5

**Tabela 1 – Ranking das melhores escolas de negócio**

Fonte: Guia Abril de Universidades - 2007

Relação de estrelas e porcentagem de cursos estrelados das 50 **Escolas Isoladas** com maior média de estrelas (soma de todas as estrelas da instituição dividida pelo número de cursos avaliados da escola).

## 2.2 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Trata-se, por definição, daquela que existe entre a ‘organização’ – (empresas privadas, empresas públicas, instituições etc.) e os determinados públicos de interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes externos e a sociedade em geral.

Por comunicação subentende-se qualquer forma de comunicação: oral, escrita, simbólica, gestual ou eletrônica.

Organização é o termo que define, por essência, qualquer tipo de empresa, pois a comunicação é a base de todas as organizações. Vale sublinhar que a comunicação – em que se pese a surpresa – pode ser concebida de maneira organizada ou desorganizada. No primeiro caso, estão as organizações que valorizam a importância da comunicação como um conjunto harmônico e fazem uso dela de forma planejada. No segundo, e trata-se de realidade presente na maioria das empresas brasileiras, verificam-se duas situações: organizações que utilizam a comunicação sem planejamento e as organizações que imaginam utilizar a comunicação de forma correta, com base apenas na intuição; portanto, sem planejamento.

As organizações, de qualquer natureza ou constituição, precisam estabelecer comunicação com o público-alvo. Muitas vezes por motivos similares, por exemplo, o lançamento de um produto ou serviço, tema que interessa a públicos distintos; e assuntos específicos, como a comunicação com os meios de comunicação, na busca de notícias e de publicidade. Daí a importância de estabelecer estrutura para conseguir atingir, da maneira mais eficaz possível, os determinados públicos de interesse com objetivos gerais e específicos (JUAREZ, 1995).

A comunicação empresarial, então, contribui para a eficácia organizacional quando ajuda a conciliar os objetivos da empresa com as expectativas do público-alvo e das estratégias definidas como metas.

Enfim, notadamente a comunidade acadêmica concede à formação em Comunicação Empresarial importância indiscutível. E o que se deseja é a capacitação dos futuros administradores na prospecção da comunicação. As mensagens precisam atender às

necessidades internas e externas. No primeiro caso, basta citar alguns procedimentos e alcance deles para que se tenha a exata dimensão desse empreendimento.

Dentre as possibilidades de estabelecer comunicação no ambiente corporativo, há uma divisão básica. A Comunicação Interna e a Comunicação Institucional. A primeira é aquela que existe entre a empresa e o público interno – funcionários da empresa -, entenderemos, então que esse tipo de comunicação abrange:

- A comunicação entre departamentos, órgãos, unidades etc;
- A comunicação entre integrantes de departamentos, órgãos etc;
- A comunicação entre chefias;
- A comunicação entre funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta como diretores e presidentes.

A segunda é a comunicação que a empresa estabelece com o público externo. Por ser assim, apresenta características fundamentais para a imagem da corporação Trata-se, então, de um conjunto de ações que visa a divulgar informações aos variados públicos de interesse acerca de objetivos, práticas, políticas e demais ações institucionais da respectiva organização empresarial. O objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos.

Assim, embora a comunicação empresarial também seja vista como poderoso instrumento de *marketing* – e o é, de fato -, a função principal é construir imagem positiva das corporações e marcas. E ela faz isso por acentuar as qualidades intrínsecas dos produtos e serviços e, principalmente, os valores e os relacionamentos com os diversos públicos.

Essa contribuição contempla também o valor monetário da organização. Pesquisas realizadas nas maiores corporações americanas revelaram que, geralmente, os executivos de comunicação dão um retorno para as empresas de 186% sobre os investimentos feitos no setor. Para as empresas com excelentes programas de comunicação, o retorno é de 225% (JUAREZ, 1995).

Logo, a comunicação empresarial excelente reduz gastos com possíveis litígios, pressões da comunidade e eventuais regulamentações que significariam gastos para a empresa; além, é claro, de gerar exposição positiva. Por isso, ela é considerada importante e indispensável instrumento para administração de crises.

Dessa maneira é possível inferir que a comunicação sempre existiu e sempre existirá na história das organizações. É, da mesma forma, possível afirmar que o fator de diferenciação dela é a natural evolução imposta pela passagem do tempo, que revoluciona costumes e impõe novos modos de concebê-la.

De acordo com pesquisas recentes, mais da metade dos responsáveis pelos departamentos de comunicação empresarial supervisionam funções que incluem relações com os meios de comunicação, comunicação *on-line*, *marketing*, eventos especiais, comunicação de produtos e marcas, gerenciamento de crise, comunicação com os funcionários, relações com a comunidade e ainda propaganda de produtos e marcas. Entre eles 47% incluem o gerenciamento da reputação como função da comunicação empresarial; apenas 32% incluem assuntos públicos ou relações com o governo, 26% relataram que supervisionam as relações com investidores e outros 26% indicaram que o relatório anual ou trimestral da empresa faz parte da esfera dele de responsabilidade.



O departamento de comunicação empresarial, como se vê, concentra funções que demandam conhecimentos específicos, mas com aplicações versáteis, fundamentais e estratégicas.

### 2.3 A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

Dentre muitas convicções, está a de que a Comunicação é fundamental para o sucesso de toda organização empresarial. Essa evidência fez com que os responsáveis pela formação do administrador se rendessem a essa verdade. Aos poucos, os cursos tradicionais incorporaram a disciplina 'Comunicação Empresarial'. O objetivo foi e ainda é o de legar ao formando a plena capacitação na arte de ler, escrever, compreender e, sobretudo, fazer-se compreender a outros tantos.

A disciplina é denominada – na maioria dos cursos – de Comunicação Empresarial, mas também é conhecida em algumas instituições como 'Português Instrumental' ou 'Redação Empresarial'. O conteúdo contempla saberes como:

- fluência no idioma;
- capacitação oral e escrita;
- técnicas textuais;
- autonomia na confecção de textos profissionais;
- identificação de impressões textuais;
- linguagem verbal e não-verbal;
- riqueza vocabular.

No Brasil, dentre os principais cursos superiores em Administração, percebe-se que a tendência em valorar a formação em comunicação é prerrogativa daqueles que entenderam as modificações velozes e profundas por que passam as corporações neste início de século.

Na tabela à disposição no anexo 1, é possível perceber em minúcias o cuidado das instituições de ensino – públicas e particulares – em preparar o futuro administrador para interagir em realidade diversa daquela em que se criou a primeira formação em Administração no País. Sim, pois desde 1941, ano em que começou a funcionar primeira escola de formação em Administração (Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN) em São Paulo) – até hoje, houve mudanças profundas na cultura, nos hábitos, costumes, e, notadamente, na tecnologia. É possível testemunhar, por exemplo, a velocidade na transmissão de informações, graças aos avanços no segmento da Tecnologia da Informação.

Tudo isso fez demandar maior preparação do administrador, que agora vai atuar em cenário no qual a comunicação é estratégica por significar benefícios inomináveis e também perdas definitivas.

A tecnologia, a propósito, significou o fortalecimento dos canais de comunicação ao redor do mundo. Fez, na prática, disseminar a sensação de implodir as fronteiras físicas entre as nações. A “Aldeia Global” – preconizada pelo teórico canadense Marshall McLuhan (1969)– que seria a criação de um mundo enormemente interligado por conhecimento compartilhado que o faria parecer ser um organismo único -, teve impacto grande e definitivo para o mundo corporativo, notadamente desde o início da década de 1990.

Das 100 principais economias do mundo, 51 são empresas multinacionais e as 49 restantes são países. Assim, talvez não seja surpreendente o fato de que as pessoas começaram a se voltar para as grandes empresas a fim de buscar orientação, diferentemente de outros tempos, nos quais as diferentes culturas nacionais, comunidades e narrativas inspiradoras ofereciam de forma mais intensa e direta.

À medida que o mundo fica menor, os CEO não conseguem ficar isentos do envolvimento em áreas complicadas como problemas políticos, sociais e econômicos que afligem diversas partes do planeta. Dessa forma não há como evitar a presença desses representantes das grandes corporações mundiais em economias fracas, com estruturas democráticas fragilizadas e em, até, metrópoles com infra-estruturas depreciadas pela falta de investimentos. (ARGENTI, 2006).

A pulverização das fronteiras nacionais, aliada à liberalização do comércio e das finanças na “Aldeia Global” que conhecemos hoje, propiciou sobremaneira o aumento de fusões corporativas. Essa realidade fez surgir inúmeras empresas multinacionais ao redor do mundo.

As pesquisas revelam que US\$ 3.4 trilhões em fusões aconteceram em 1999, em comparação com menos de US\$1 bilhão em 1995. Um estudo realizado pela Goldman Sachs revelou que 300 mil a 500 mil postos de trabalho foram perdidos entre 2001 e 2003 para empregos no exterior e que até 6 milhões de empregos poderão ser transferidos até 2013.

As organizações são, assim, sistemas abertos e campos de forças: competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo; processam insumos e geram produtos; administram pressões e apoios, dependem da credibilidade que conseguem construir. Paralelamente a essa atuação, pela própria essência e da natureza dessa atividade, atuam em ambiente hostil e belicoso, cujo caráter é político: convivem de maneira quase que permanente com outros tantos grupos sociais, cujos interesses são diversos e divergentes. E é exatamente por isso que esse ambiente externo demanda delas enorme capacidade de adaptação e flexibilidade de atuação e de negociação.

Dentre os maiores entraves à atuação das corporações na sociedade contemporânea estão as diversas formas de intolerância e resistência. As grandes instituições financeiras fazem exigências para liberar recursos e prestar serviços. Os clientes, por sua vez, apresentam premissas inegociáveis para consumir. Os fornecedores ou os prestadores de serviços impõem condições mínimas para operar – prazos, garantias, preços, especificações técnicas do produto e tipos de relacionamento -. As autoridades constituídas manifestam intervenção por meio de legislação, planos, programas de investimento, regulamentações, cobrança de impostos, medidas restritivas e protecionistas e, em alguns casos, de estímulo.

A comunidade que vive e trabalha nas cercanias geográficas consegue fazer chegar pressões de toda ordem. Baseada em crenças, valores e hábitos, ela consegue exercer influência por intermédio de variadas formas de manifestação. A concorrência mostra armas para rivalizar no segmento de atuação e os competidores potenciais transformam-se, pela essência que os constitui, em ameaças pela capacidade natural de absorver parte do mercado.

As empresas funcionam, então, em ambiente cada vez mais exigente. Isso acontece na mesma proporção em que a sociedade da informação propicia benesses que facilitam enormemente a fabricação de produtos e a comercialização deles. O administrador contemporâneo, dessa maneira, atua em meio à complexa equação de interesses e diferenças cada mais diversos. Essa realidade aponta para uma dificuldade dramática tanto quanto insofismável: as organizações precisam funcionar – e bem – diante dos desafios propostos pela contemporaneidade, e preservar finalidades, sob pena de desaparecerem por incapacidade manifesta. (SROUR, 1998).

Esta pesquisa, então, vai destacar, a seguir, a título de exemplo estratégico, a função do *media training*, profissional assim denominado, que – dentre outras funções – exerce papel preponderante no estreitamento entre a corporação e os veículos de comunicação.

#### 2.4 *MEDIA TRAINING* - O ELO ENTRE O UNIVERSO EMPRESARIAL E OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

A princípio, deve ser ressaltado que o *media training* trata da relação empresário/mídia, atentando assim para a interface entre a instituição e o "mais multiplicador dos públicos", como apontado por Nogueira (1999). Com o desenvolvimento, porém, de novas técnicas de capacitação, além da necessidade de informações adjacentes ao dia-a-dia da empresa, o *media training* foi estendido a toda a empresa e perdeu o caráter eminentemente prático, de apenas ensinar a falar com o olhar fixado na lente da câmera, por exemplo. Deixou de ser um preparador de executivos para adquirir o status de profissional estratégico da comunicação empresarial.

Apontado como o fundamento de qualquer planejamento de comunicação, o *media training* insere a primeira célula de conscientização da importância que a comunicação exerce na empresa. O primeiro público são os próprios empresários, seguidos dos chefes de departamentos e gerentes. Segundo Nogueira (1999), os resultados serão sentidos por todo o conjunto interno e externo de públicos. Isso ajuda a estabelecer o fluxo transparente de informação sob os canais mais competentes e especializados para tal.

O termo 'imagem' sintetiza todo o desejo que circunda o tema aqui discutido. Segundo o dicionário Aurélio, o vocábulo significa a definição de conceito genérico resultante de todas as experiências, impressões, posições e sentimentos que as pessoas apresentam em relação a uma empresa, produto, personalidade, entre outras coisas. A forma, no entanto, que uma

imagem se apresenta hoje para nós, pode ser mudada com o tempo, com novas experiências.

A boa imagem de ontem pode ser o pesadelo de amanhã.

(VILLELA, 1998) atribui à opinião pública grande parte das mudanças do conceito:

Trata-se da encruzilhada onde se encontram as idéias vindas dos mais diversos grupos e que se exprime e se modifica, sem que necessariamente os indivíduos estejam fisicamente juntos; a discussão livre de uma controvérsia e a decisão ou opinião coletiva que gera a imagem que desejamos ter (1998: pg XIII).

Numa breve análise introdutória vemos que, apesar da segmentação dos públicos diversos - efeito causado pela tecnologia, em especial com a Internet e ademais com o advento dos canais de TV por assinatura -, os vários veículos possuem características bem diferentes que devem ser levadas em consideração. Repórteres de rádio solicitam sonoridade de transmissão ao vivo, ou seja, quanto maior a proximidade do entrevistado, maior a chance de ele ser "cortado".

A programação da TV aberta exhibe programas mais sensacionalistas, mais objetivos e os mais opinativos. As revistas mensais trabalham com a expectativa de tempo maior para o fechamento de pautas, as semanais não tem essa mesma flexibilidade para participar de coletivas promovidas pelas empresas. Finalmente, cada situação tem características distintas e pontuais. E, por tudo isso, o empresário deve ser e estar familiarizado com essas realidades constitutivas da atuação profissional dele.

Tanto a literatura acadêmica, quanto as revistas direcionadas ao público empresarial - Exame, Você S/A - enfatizam, a cada edição, conselhos e novas tendências da administração e a importância da convivência pacífica desse segmento profissional com a comunicação.

É necessário, portanto, desenvolver habilidade e, efetivamente, ter sensibilidade para perceber qual pergunta pode provocar maior repercussão diante da opinião pública. E mais: de que

maneira responder a elas sem provocar problemas a quem fala, sobre quem fala e aos milhares que irão ver e ouvir aquela declaração. Seja qual for o veículo, o repórter vai sempre à busca de respostas para perguntas-chave: *o que, quem, quando, como, onde e por quê*. Ainda que pareça simples, elas são capazes de dificultar o desempenho de um entrevistado.

Nogueira (1999) apresenta complexo diagnóstico sobre essa delicada relação existente entre a imprensa e as corporações. Na pesquisa, baseado no próprio trabalho realizado na empresa R.P. Consult, ele discute desde as expectativas dos jornalistas e a função social deles, até os novos paradigmas da comunicação e o impacto sobre a imagem empresarial.

Para ele, comunicação empresarial é: ‘o conjunto de técnicas por meios das quais a empresa ou entidade se relaciona institucionalmente com os diversos públicos, ou setores da opinião pública, que lhe são relevantes’ (NOGUEIRA, 1999: 27).

O grande alerta é, sem dúvida, com relação à atualização e o acúmulo de conhecimento na área de atuação. Informações sobre tecnologia, finanças, mercado, pesquisas de consumidor e internas, aceitação de produto e, principalmente, comunicação são as mais apontadas na literatura administrativa como sendo alicerce para o devido entendimento do mercado em que cada empresa atua.

A citação de Mauro Salles no prefácio do livro de Nemércio Nogueira é reveladora nesse sentido:

Se já não existe o 'no profile' e se a comunicação com os vários públicos - internos e externos - é cada vez mais essencial e valiosa no mundo empresarial, temos que entender que o gestor moderno, o novo empresário, o novo executivo precisa ser um comunicador. Não dá mais para ser apenas um profissional - ou um herdeiro - treinado em finanças, em tecnologia, em processos industriais e comerciais. Se não entender o papel da comunicação no seu negócio e se não fizer de seu posto ou de sua missão uma plataforma de comunicação, ele certamente vai ter dificuldades. E estas não poderão ser corrigidas por excessos de delegação ou pela velha prática que acredita que a boa comunicação dependia apenas de sorrisos e tapinhas nas costas' (NOGUEIRA, 1999: 15).

A procura por esse tipo de "capacitação" tem se dado também devido à crescente sofisticação organizacional, além do surgimento de grandes companhias fruto de fusões, nas quais a figura do porta-voz perde a sua importância. Aumenta cada vez mais o contato com a imprensa; o fluxo de informação exige o pronto-atendimento e o entendimento com os meios de comunicação.

Uma das questões que em muito preocupam os profissionais de Comunicação Empresarial e, inclusive, uma das mais recorrentemente argüidas pelos responsáveis por cursos de *media training* é a existência das "demandas positivas" e as "demandas negativas" de notícias na imprensa sobre determinada empresa. Esta última é caracterizada pelas temíveis situações de crise. Já a primeira, menos comum às matérias jornalísticas, pois não geram manchetes, podem ser usadas como aliadas na divulgação de resultados positivos, a exemplo de fatos que revelem inovação, progresso, ampliação da consciência social, melhora dos padrões de vida, valorização da arte e da cultura, enobrecimento do ser humano, geração de lucros e riquezas.

Villela (1998) comenta a questão do relacionamento entre empresas e os meios de comunicação:

‘As empresas sabem que o bom relacionamento com a imprensa, quando sério e independente, pode oferecer apoio indireto às suas iniciativas, assim, como nas críticas, ela será criteriosa e imparcial. Isso ocorre se a comunicação é freqüente, numa política de portas abertas. Divulgar, através da imprensa, iniciativas, lançamentos e investimentos, além de esclarecer dúvidas ou curiosidades sobre a organização, produtos e serviços, é uma ótima via de interação com a sociedade’ (VILLELA, 1998:29).

Apresentado desta forma, o ‘media training’ mais parece um treinamento de caráter apenas defensivo, e não deve ser tratado assim. Dentre as missões da comunicação empresarial, esta não explícita nas definições acadêmicas, está a de prover as ferramentas necessárias também para a inserção da empresa nos processos que regulam a vida nacional, como as estruturas governamentais e legislativas. Vale aqui um esclarecimento: o objetivo pretendido não é o de



conduzir o funcionamento dos órgãos públicos, mas adquirir condições de acesso e credibilidade nas decisões que possam defender ou promover os interesses corporativos de determinada empresa ou setor.

## 2.5 DISSEMINAR CONHECIMENTO

Funcionários criam e trocam informações com mais rapidez e num volume muito maior do que se poderia imaginar no passado. Embora grande parte desse intercâmbio se faça sob a forma documental, meramente burocrática, há também uma grande troca de conhecimento informal ou tácito nas interações entre as pessoas.

Dentre as teorias administrativas da década de 1990, a Gestão do Conhecimento defende que a administração pró-ativa baseada no conhecimento tornou-se recurso econômico importante para a competitividade das empresas e dos países. Independentemente do setor de atividade, as empresas tornam-se mais ou menos competitivas em função da utilização eficaz das tecnologias de comunicação, pois "bons" produtos precisam oferecer o maior número de vantagens ao consumidor, ou não terão o valor merecido.

Terra (1999) sustenta a hipótese de que, se no passado, localização privilegiada, acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais abundantes e o capital financeiro eram determinantes para o bom desenvolvimento da empresa, hoje a situação é bem diferente e se baseia no melhor aproveitamento do conhecimento. 'No fim do século XIX, países ricos em recursos naturais, como Argentina e Chile, eram ricos, enquanto países sem aqueles recursos, como o Japão, eram condenados à pobreza' (THUROW, 1997: 27 *apud* TERRA: 08). O que não é verdade.

Na visão de Drucker (2000), um grupo denominado 'operários do conhecimento' vem substituindo em importância econômica os grupos sociais tradicionais, justamente por possuírem a maior riqueza nas sociedades contemporâneas: o conhecimento é o bem mais valioso nas sociedades pós-industriais'.

Fundamentalmente diferentes de qualquer outro grupo que tenha ocupado até então posição dominante, os 'operários do conhecimento' moldam as características, os desafios e o perfil de uma nova sociedade, 'a sociedade do conhecimento'. Nesta nova sociedade o acesso ao trabalho, emprego, ascensão social acontece por intermédio da educação formal, e o conceito de instrução é redefinido como a habilidade de aprender como aprender, o que faz da escolaridade a instituição chave desse novo tempo.

O autor então propõe questionamentos como 'qual será o composto de conhecimento necessário para cada indivíduo?', 'o que é qualidade no que tange o aprender e o ensinar?' E assegura que essas perguntas deverão pautar as preocupações e ocupar a agenda política central das sociedades de hoje e de amanhã.

Drucker (2000) não deixa de apontar os perigos dessa nova sociedade. Para ele, a 'sociedade do conhecimento' pode facilmente se transformar em um sistema no qual os títulos são mais valorizados que o desempenho e a capacidade produtiva. Ou então, onde os conhecimentos práticos são enormemente valorizados em detrimento da filosofia e da sabedoria. Outros desafios desse novo tempo são como dinamizar a produtividade dos 'operários do conhecimento' e como lidar com a luta de classes entre eles e a maioria que produz de acordo com os moldes tradicionais.

De acordo com o autor, nessa nova era, pela primeira vez na história, a liderança, o conhecimento e as oportunidades são democratizados tanto para indivíduos como para organizações. Cada vez mais competitiva, portanto, ‘a sociedade do conhecimento’ não tolera a improdutividade e exige mais do que nunca a aquisição e a aplicação de novos conhecimentos. A força de trabalho será composta de especialistas capazes de apreender conhecimentos de outras áreas e aplicá-los à realidade deles.

Xavier (2000) confirma essa tendência durante uma palestra proferida durante o Congresso Nacional de Jornalistas, Salvador (BA), em setembro de 2000:

‘É impossível separar os planos de comunicação das decisões estratégicas de qualquer empresa ou organização. Os comunicadores modernos não ficam mais passivos, aguardando que as decisões administrativas definam seus passos. Surgem, portanto, espaços para projetos de gestão de comunicação integrada à administração e negócios, que envolvem jornalismo, atendimento, desenvolvimento de produtos, marketing, publicidade, relações públicas, comunicação visual, Internet etc’.

O autor revela como se constituem as relações de trabalho dos ‘operários do conhecimento’. Eles normalmente produzem melhor em equipes e, portanto, devem estar associados a uma organização. Caberá à força de trabalho entender a dinâmica das equipes e aprender como se desligar de um grupo para automaticamente se conectar a outro no qual a especialidade dele seja requerida. À organização caberá identificar habilidades e competências necessárias para realizar determinada tarefa, e – como em um ‘quebra-cabeças’ corporativo - montar e organizar equipes completamente eficientes.

As empresas funcionam em meio a experiências radicais que impõem mudanças evolucionárias com maior rapidez e revolucionárias com maior frequência (XAVIER, 2000). A proliferação de Serviços de Atendimento ao Consumidor auxilia empresas a traçar o perfil do consumidor. Com isso, as corporações conseguem a adequação das necessidades sempre com o objetivo de levar o melhor atendimento ao cliente.

Essa realidade nova impôs que as empresas gerenciem ativamente o conhecimento. Em ambiente comercial relativamente estável, as pessoas tornam-se naturalmente mais proficientes, com o passar do tempo. De forma implícita, o conhecimento é absorvido e socializado dentro da companhia. Nessas estruturas, é seguro afirmar que há capacidade e conhecimento suficientes na empresa, ou que o aprendizado adicional acontece na velocidade certa para atender as contingências. O tempo, a lógica e a experiência resolvem a maioria dos problemas.

Algumas companhias chegam a negociar ações com valores até 900% acima do valor contábil. Por certo, analistas de mercado atribuirão essa realidade nova à lucratividade ou a um impressionante recorde de crescimento, que gera forte expectativa de lucro.

Sob uma ótica diferenciada, esta situação poderia ser atribuída a ativos invisíveis, ou intangíveis. Em muitas companhias, a importância dos ativos intangíveis supera a dos ativos contábeis. Isso quer dizer que a relação de valor entre ativos intangíveis e os ativos contábeis tem se tornado cada vez maior.

A dimensão do problema é entendida com facilidade se observarmos que a informação detida por uma empresa, ou melhor, o conjunto de conhecimentos dela, cresce exponencialmente.

Um modelo bastante difundido são as reuniões produzidas informalmente entre os funcionários de determinada empresa, ou mesmo entre aqueles que trabalham no mesmo segmento. Em visita às instalações do portal de notícias UOL, empresa que faz parte do grupo Folha – segmento típico da nova economia, por se caracterizar pela produção de bens intangíveis - pode ser constatado o ambiente de descontração e interatividade entre os funcionários. Apesar do número excessivo de terminais de computação, o modelo anterior de

'bairas', no qual cada profissional fazia o trabalho dele separadamente, há muito foi deixado de lado. Manchetes e legendas são feitas em conjunto e cabe a cada jornalista a decisão de veiculação.

Dentro do ambiente corporativo, isso é aplicado por intermédio das *intranets*, uma maneira de usar a tecnologia de forma criativa e gerar o mais amplo e ágil meio para a propagação da comunicação.

A gestão do conhecimento, então, contém um importante ingrediente de gerenciamento, mas não leva a crer que seja uma atividade ou disciplina que pertença exclusivamente aos gerentes. Sob esse prisma, seria possível definir gestão do conhecimento como o trabalho de gerenciar documentos e outros veículos de informação e de conhecimento, como o objetivo de facilitar a aprendizagem da organização.

Em uma primeira tentativa de definição prática, utilizamos o senso comum e adaptamos as definições de Xavier (2000), que defende que o conhecimento tenha significado duplo. Em um primeiro instante associado ao conceito de um corpo de informações e que se constitui de fatos, opiniões, modelos e princípios, bem como pode estar baseado em estados de ignorância, entendimento e habilidade. Tal definição é, de alguma maneira, similar às distinções entre os conhecimentos explícitos e tácitos. O primeiro, caracterizado de forma codificada ou formal, já que pode ser articulado por meio da linguagem e transmitido a indivíduos, e o segundo por significar conhecimento pessoal enraizado na experiência individual, o que inclui crenças pessoais, perspectivas e valores. Assim, nós freqüentemente encontramos a ênfase na "organização que aprende" e outras abordagens que reforçam a internalização da informação - pela experiência e pela ação - além da criação de novos conhecimentos por intermédio da interação.

Por essa importância capital destacada até aqui, entende-se por que o administrador precisa ser formado e informado. Dele se espera que seja cada vez mais um profissional capaz de lidar com a informação em diversos níveis e em múltiplas situações. Assim, não é mais possível conceber e executar planos, projetos e programas isolados de comunicação institucional, mercadológica, de administração interna ou externa, pois uma estratégia de comunicação integra todos os setores da organização e envolve todos os participantes dela.

## 2.6 O ENSINO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL

Mas se afinal vivemos numa era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, onde as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade? Mais: onde buscar profissionais gestores, administradores capazes de atuar nessa configuração desafiadora por ser múltipla e diversa?

No âmbito dessas novas lógicas, salientamos exatamente a importância da informação e da comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. É por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos com clientes, fornecedores e parceiros. Isso significa que as organizações precisam complementar e aprimorar os referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, formulando e disseminando estratégias que levem em conta os processos de comunicação como suportes eficazes e competentes para o agir e existir delas.

Às vezes, uma organização é definida de maneira simplista, como um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. Uma organização é mais que isso: é uma unidade coletiva de ação formada para alcançar objetivos

específicos e é dirigida por um poder que estabelece a autoridade, determina o *status* e o papel dos que a integram. Uma empresa, um hospital, uma universidade, por exemplo, são organizações.

A informação e a comunicação têm por tudo isso, cada vez mais, assumido papel importante na prática de gestão empresarial no mundo globalizado. O chamado campo de estudo da *comunicação empresarial* tem sido, nas últimas décadas, a área de fundamentação teórico-conceitual e de desenvolvimento de práticas de comunicação que permite às empresas desenvolverem as estratégias de negócios. As transformações constantes, no entanto, ocorridas no campo sociopolítico e socioeconômico, aliado ao avanço significativo de tecnologias de informação têm colocado em xeque os fundamentos da disciplina *comunicação empresarial* e permitido a elaboração de novos enfoques teóricos, epistemológicos e técnicos que mudam significativamente a maneira de entendermos a informação e a comunicação na gestão dos negócios.

No Brasil, as instituições de ensino – em nível de graduação e de pós-graduação – oferecem cursos de formação e capacitação em Comunicação Empresarial com enfoques diversos. Há também os cursos de extensão. O ponto em comum é sempre o de ressaltar necessidade de o profissional do século XXI ser alguém dotado de capacidade expressiva. A maioria destaca, ainda, a importância que essa formação há de significar no percurso profissional de cada um.

Nas ementas, o que se percebe é a preocupação denotada em importância de que invariavelmente a competência em comunicação é solicitada nos processos seletivos da maioria das empresas. Para isso, até, chamam a atenção para a leitura de periódicos que ressaltam essa habilidade nos anúncios de empregos e em reportagens especiais.

**Ver quadro 1 no Anexo A.**

Os objetivos quase sempre permeiam temas como o *desenvolvimento de habilidades em comunicação; o desenvolvimento de visão estratégica no planejamento da comunicação empresarial*, e o aspecto do *aprendizado das diferentes técnicas de planejamento da comunicação interna e externa*.

O conteúdo da formação em Comunicação Empresarial também quase sempre é organizado com base em premissas universais ao ambiente corporativo. A maioria das instituições faz constar nos programas itens como *Importância e benefícios de uma Comunicação Eficaz; Princípios de Comunicação baseados em conhecimentos milenares; O fluxo vital de toda organização; Os benefícios da comunicação eficaz; Os desafios da comunicação no mercado globalizado; Um conceito de cultura; Um modelo de Comunicação Intercultural*.

“Para que uma mensagem se torne efetiva, são necessários alguns requisitos: estar fisicamente ao alcance do receptor; ser compreendida por ele; pode ser por ele comprovada; ser de alguma utilidade para o receptor”. (MEDEIROS, 2007).

Essa afirmação remete-nos ao desafio da formação do futuro administrador. Ciente dessa responsabilidade, os cursos de graduação em Administração e Economia que funcionam no Brasil, empreendem esforços para que esse profissional consiga gerir e gerar excelentes resultados no futuro.

O trabalho, porém, é desafiador. Prova disso é que há vários estudos sobre o tema que indicam os principais problemas que impediriam o fluxo de informações nas empresas. Os principais – da parte do emissor – seriam, ainda, de acordo com Medeiros(2007):



- Incapacidade verbal, oral e escrita para expor o próprio pensamento;
- Falta de coerência entre os diversos fragmentos de frases ou de pensamento;
- Intromissão de opiniões, juízos e valores quando somente os fatos podem gerar soluções;
- Uso de termos técnicos desconhecidos do receptor;
- Imprecisão vocabular ou uso de frases longas para impressionar o leitor;
- Ausência de espontaneidade ou manifestação evidente de linguagem afetada;
- Acúmulo de pormenores irrelevantes;
- Excesso de adjetivos, advérbios e de frases feitas, clichês, lugares-comuns.

Da parte do receptor são estes os principais empecilhos à comunicação:

- Nível de conhecimento insuficiente para a compreensão da mensagem;
- Falta de experiência;
- Falta de imaginação;
- Ausência de atenção, e, por conseqüência, elevado índice de distração;
- Falta de disposição para receber a mensagem.

Para aprimorar, então, a comunicação empresarial, recomenda-se, na academia, atenção às habilidades técnicas, aos sistemas e às atitudes.

As habilidades técnicas envolvem respostas às seguintes questões:

- Como transmitir informações?
- Como instruir?
- Como ser breve e claro?

Essas barreiras devem e podem ser ultrapassadas com o exercício contínuo de redação de relatórios, cartas, memorandos, e ainda com a leitura de toda a correspondência que chega à empresa, de periódicos e de livros.

Quanto aos sistemas, o redator deve ter conhecimentos de que as pessoas têm atitudes, isto é, as idéias delas apresentam relações com alguma experiência. Atitudes são crenças sobre pessoas, produtos e objetos. Do comunicador, então, exige-se atenção com relação a alguns vocábulos que provocam determinadas atitudes (negro, fascista, imbecil, esquerda, direita, integralista etc). Em nome da ótima comunicação, esses termos devem ser evitados. Caso contrário, a comunicação há de colher resultados péssimos.

Para a comunicação ser eficaz, deve-se, ainda, segundo Medeiros(2007), analisar os seguintes aspectos:

Com quem se quer comunicar? Quem é? Que tipo de pessoa ela é? De quanto auxílio essa pessoa necessita para entender e aceitar o que será dito?

O que se quer dizer? A mensagem está clara na própria mente de quem a formula? Ainda existem pormenores nessa formulação que mereceriam verificação?

Como as informações estão sendo transmitidas? A abordagem é a melhor para aquela situação? As palavras utilizadas são as mais apropriadas às circunstâncias?

Como e de que maneira é possível certificar-se do convencimento do receptor? Quais informações que se espera receber para essa confirmação? Quais perguntas podem ser formuladas?

Prestar atenção às palavras escritas e faladas por outras pessoas. Usar, portanto, o vocabulário dos que estão à volta; enfim, dos potenciais receptores.

Outra preocupação dos que compõem mensagens, é a de organizar as idéias se quiser transmiti-las a terceiros. Se o pensamento não estiver claro, dificilmente será possível estabelecer comunicação com eficiência e obter os resultados esperados. Enquanto a composição for negligente com a estrita necessidade do pensar, surgirão problemas de comunicação, provocados pela imprecisão vocabular, por exemplo, e a ambigüidade.

As idéias obscuras conduzem quase sempre a resultados confusos. A clareza na exposição é sempre alcançada com o emprego de palavras simples. Os preciosismos, as expressões ambíguas ou abstratas, os barbarismos, os solecismos são sempre danosos à compreensão. É importante, igualmente, evitar o excesso na composição dos parágrafos. Isso acontece com o esmiuçar de pormenores ou citações despropositadas.

Diante dessa análise que explicitou de maneira detalhada as maiores dificuldades na circulação fluida da comunicação nas corporações, as instituições de ensino têm papel fundamental. São exatamente elas que irão cuidar da formação dos futuros administradores e, por isso, serão responsáveis por significar a formação sólida nesse fundamento.

É, portanto, imperativo analisar quais seriam os primados que fundamentariam a formação sólida no idioma, aspecto ressaltado como basilar na concepção e disseminação da Comunicação Empresarial. E se o tema é o aprendizado do idioma, é necessário que se conheçam os fundamentos de qualquer código lingüístico; a saber, a linguagem. Se é assim, impõe-se uma pergunta: o que é linguagem, afinal?

Trata-se de um conjunto encadeado de símbolos (signos) cujas relações entre si são reguladas por um sistema de regras. Sendo assim, a língua não é um fenômeno aleatório. As relações entre os elementos que a constituem são enormemente marcados por um conjunto finito de regras que propiciam um agrupamento infinito de sentenças (frases) possíveis. Como assinalou Humboldt, a língua ‘faz uso infinito de meios finitos’.

A estrutura é uma das propriedades mais surpreendentes da linguagem, uma vez que a possibilidade de combinações entre esses elementos finitos gera uma infinidade de sentenças possíveis. Na percepção de Pinker (2002, orig. 1999), apoiado na Ciência Cognitiva, a linguagem pode ser entendida como um sistema combinatório discreto, ou seja, a estrutura é composta por um número finito de elementos discretos (palavras) que possibilitam a seleção, a combinação e a permutação a fim de se criarem estruturas maiores (sentenças) distintas dos elementos delas. Para os pesquisadores da linguagem, a grande diferença entre o funcionamento cognitivo humano e o funcionamento das máquinas artificiais é justamente essa capacidade de fazer um uso infinito de meios finitos.

‘Ao longo das gerações, os artefatos simbólicos constituídos pelo inglês, pelo turco ou por qualquer outra língua acumulam modificações à medida que novas formas lingüísticas são criadas pela gramatização, sintetização e outros processos de modificação lingüística, de forma que a criança de hoje está aprendendo todo um conglomerado histórico’ (TOMASELLO, 2003).

A polissemia (várias significações que uma mesma palavra ou expressão lingüística pode ter) e o neologismo (criação de novas palavras ou expressões) são indicativos do caráter inesgotável da linguagem. Dessa forma, a língua é constantemente reinventada pelos falantes, e a capacidade de criação e de reinvenção é, portanto, infinita. A poesia, por exemplo, é uma

expressão clara dessa característica da linguagem. Se olhada na dimensão diacrônica, a linguagem é dinâmica, uma vez que o uso contínuo leva em consideração a constante adaptação, acomodação e também criação de novos significados em razão das circunstâncias existentes no ambiente. Por isso, a linguagem pode ser entendida como um misto de mecanismo, criatividade, de regularidade e inovação, de engenho e de arte (NUNES, 2006).

Em razão da complexidade da linguagem, a análise dela é dividida em quatro níveis descritivos que auxiliam na compreensão. É preciso, no entanto, afirmar que esses níveis não são excludentes, mas sim interligados, se apresentam de maneira integrada por ocasião das manifestações da linguagem verbal (seja ela falada ou escrita). O estudo da linguagem pode, ainda, ser subdividido nas seguintes áreas: Fonética, Sintaxe, Semântica e Pragmática. (NUNES, 2006, p. 55).

A fonética diz respeito ao estudo do nível mais elementar da fala, ou seja, o aspecto sonoro. Em linhas gerais, é definida como sendo ‘o estudo das características dos sons humanos, em especial dos sons usados na fala’ (BLACKBURN, 1997). Um fonema é entendido pelos lingüistas como a menor unidade de som que se distingue de uma determinada emissão verbal de um idioma. A fonética tem interesse pelos sons produzidos pelo aparelho fonador do homem, e pelas diferenças observadas na pronúncia das palavras, tanto no âmbito de uma mesma língua quanto em diferentes idiomas.

A Semântica é o ‘estudo do significado das palavras e da relação entre os signos e os objetos a que eles são aplicáveis’ (BLACKBURN, 1997). A semântica é uma área de pesquisa que tem uma grande interação tanto com a filosofia da linguagem quanto com a psicolingüística. Os motivos são elementares. Os filósofos da linguagem procuram estabelecer os critérios que levariam ao fato de uma expressão lingüística ser verdadeira diante do referente que ela procura descrever. Em decorrência, a semântica formal procura desenvolver uma teoria da significação que estabeleça as condições em que uma determinada sentença tenha valor de verdade.

Nesse sentido, o significado estaria embutido nas condições de verdade que faria as ligações entre os eventos lingüísticos e a realidade. Já as relações da semântica com a psicolingüística passam pela via dos conceitos entre as palavras (dimensão verbal) e os conceitos (dimensão mental), material básico do aparato cognitivo. Assim, o estudo do significado é de fundamental importância tanto para os propósitos dos que estudam a linguagem quanto para os pesquisadores que se importam com os desdobramentos do uso e das aplicações dela no cotidiano. No primeiro, o significado é o elo que garante a relação entre a linguagem e a realidade (objetos e estados do mundo), enquanto que no segundo ele expressa a relação entre a linguagem e a cognição.

Por último, a dimensão pragmática recobre a linguagem vista sob o contexto do uso, da aplicação. Definida como o estudo da ‘relação entre os locutores e os signos que eles utilizam’ (BLACKBURN, 1997), a pragmática procura avaliar os impactos e demais conseqüências do ambiente sobre as manifestações lingüísticas, entendidas aqui como os que ocorrem nas dimensões física, social e cultural. As ocasiões sociais, os momentos históricos de uma determinada comunidade de falantes, as circunstâncias sociais e culturais influem na elocução e no significado das expressões lingüísticas. Outras questões que importam ao campo de interesses da pragmática envolvem as diferenças de classes sociais e econômicas, a socialização lingüística de uma determinada comunidade de falantes, as contingências pontuais do ambiente em que estiverem inseridos (ocasiões formais, familiares, festivas ou ritualísticas), entre outras.

E se toda essa explanação acerca da estrutura da linguagem serviu para indicar complexidades diversas e pontuais, já é possível dimensionar que as estratégias para o ensino das ferramentas do idioma à disposição da ótima comunicação estão longe de uma solução eficaz. O presente trabalho foi buscar, então, auxílio no princípio da interdisciplinaridade para sugerir – dentre

outras tantas – uma possível ferramenta que signifique auxílio preponderante para facilitar o ensino – e em consequência o aprendizado - da comunicação. Dessa vez, a psicologia – por intermédio dos estudos acerca do aprendizado com base na cognição – oferece respostas às principais indagações que envolvem as dificuldades do ensino-aprendizagem da comunicação.

O desafio da aquisição da linguagem é, portanto, fundamental na compreensão do desenvolvimento psicológico do ser humano, bem como no entendimento das relações existentes entre a linguagem e as demais funções cognitivas, notadamente com o pensamento. No universo da Psicolinguística, a temática da linguagem está sempre associada ao pensamento, como se ambos pertencessem e, ao mesmo tempo, compusessem o verso e reverso da mesma moeda. Dessa maneira, a relação entre eles é íntima, visto que a linguagem expressa de maneira pública o funcionamento cognitivo de uma determinada pessoa, que é, por essência, de natureza privada. A linguagem, dessa forma, consiste na materialização dos pensamentos de um determinado indivíduo. A discussão, portanto, sugerida por grande parte das teorias psicológicas gira em torno do eixo linguagem-evento público-pensamento-evento privado.

Tomada de início como algo a ser estudado isoladamente, atualmente os estudiosos entendem que a linguagem não deve ser vista como algo à parte do funcionamento cognitivo. Com base nos trabalhos de Chomsky e dos psicólogos evolucionistas (DENNETT, 1998), a linguagem é considerada com um produto da história evolutiva da nossa espécie, que aumenta sobremaneira a nossa capacidade de estabelecer comunicação com os semelhantes, de trocarmos informações a respeito de situações concretas, bem como partilharmos nossas experiências privadas (opiniões, crenças, desejos e valores) como nossos pares. Além disso, é base da comunicação e da troca de informação. A linguagem, portanto, é fundamental no sentido do reconhecimento que temos dos outros como nossos semelhantes, dotados de

intenções mentais, habilidades que são fundamentais para o posterior aprendizado cultural (TOMASELLO, 2003).

A linguagem e a cognição, no entanto, não são fenômenos idênticos e isofórmicos. Existem produtos cognitivos não-lingüísticos (de caráter imagético-sensorial, portanto, formados nos estados iniciais do desenvolvimento) que coexistem com produtos cognitivos lingüísticos. A convivência entre eles indicaria a complexidade da experiência psicológica humana. A prevalência da linguagem diante de forma de pensamentos não-lingüísticos, no entanto, justifica-se pela capacidade que ela tem de permitir ao homem uma forma de sair da redoma subjetiva – redoma esta chamada pelos estudiosos de solipsismo, que seria a impossibilidade de outras pessoas terem acesso direto às experiências mentais de um determinado indivíduo. É por essa razão que o vínculo existente entre a linguagem e o pensamento é tão estreito, por justamente o último ser acessível em função da primeira. A linguagem, portanto, deve ser vista como uma função cognitiva central a nossa experiência como seres humanos, justamente por oferecer a possibilidade do compartilhamento de experiências tão privadas e íntimas quanto o que ocorre no plano mental de todos nós (NUNES, 2006).

É perceptível, então, a relevância das sinapses mentais para o efetivo processo de cognição. A linguagem é – por essência, características e aplicações – a possibilidade tangível de recepção de informações, que somente acontecerá se a cognição – amparada pelos princípios da lógica – estiver presente e atuante.

Todas as vezes que o assunto é apontar as características fundamentais ao processo de leitura, por exemplo, é comum o destaque que se faz à capacidade que o leitor dispõe de avaliar e de acompanhar a qualidade da compreensão sobre o que lê. O leitor, em dado momento, é capaz



de questionar a si mesmo e se concentra não somente no conteúdo, sobretudo no percurso que - de maneira consciente - realiza para compreender o que leu.

Esse percurso é definido pela Psicologia como fenômeno da metacognição, que, portanto, envolveria:

a) a habilidade do receptor para constituir-se autônomo da própria compreensão

*"Estou entendendo muito bem o que o autor está dizendo", "Esta parte está mais difícil, mas dá para pegar a idéia principal"* etc.

b) a habilidade do receptor de encontrar as soluções necessárias diante da falha na compreensão,

*"Vou ter que reler este parágrafo", "Essa deve ser uma palavra chave no texto. Vou ver no glossário"* etc.

Brown (apud LEFFA, 1996) define metacognição como *um conjunto de estratégias de leitura que se caracteriza pelo "controle planejado e deliberado das atividades que levam à compreensão"*. Dentre essas atividades, destacam-se:

A definição do objetivo de leitura determinada

*"Vou ler este texto para ver como se monta este brinquedo", "Só quero ver a data da morte de Napoleão". "Vou correr os olhos pelo sumário para ter uma idéia geral do livro"*.

A propriedade de identificar os aspectos mais e até os menos relevantes do texto

*"Aqui o autor está apenas dando mais um detalhe". "Esta definição é importante"*.

Ser capaz de diluir a atenção de modo a se concentrar detidamente nos aspectos mais relevantes

*"Isto aqui é novo para mim e preciso ler com mais cuidado". "Isto eu já conheço muito bem e posso ir apenas passando os olhos"*. A importância de um segmento pode variar não só de um leitor para outro, mas até de uma leitura para outra.

Avaliar a qualidade da compreensão acerca do texto lido

*"Estou entendendo perfeitamente o que o autor está tentando dizer". "Este trecho não está muito claro para mim".*

Determinar se os objetivos da leitura estão sendo cumpridos pela assimilação

*"Estou lendo este capítulo para ter uma idéia geral do que é fenomenologia, mas ainda não consegui ter uma noção clara do assunto".*

Ter a capacidade de corrigir quando identificar possíveis falhas na compreensão

*"Vou ter que consultar o dicionário para entender esta palavra, já que o contexto não me bastou". "Parece que vou ter que ler aquele outro artigo para poder entender este".*

Dar rumo novo ao percurso da leitura nos instantes de distração, divagações ou interrupções

*"Estou tão distraído que passei os olhos por este parágrafo sem prestar atenção no que estava lendo; vou ter que relê-lo".*

A metacognição, no entanto, não se refere apenas ao monitoramento na compreensão do conteúdo. De acordo com Scarton (2002), estamos também envolvidos num processo de metacognição quando analisamos a linguagem. Seria, para ele, o exato instante em que vivemos a experiência singular de ler o texto com o olhar de um escritor. Aqui também o leitor é capaz de voltar-se para si e avaliar, analisar a forma ou mesmo refletir sobre ela.

*"Ah! este texto começa mediante uma fórmula muito empregada, por intermédio de uma pergunta"... "Muito bem estruturado este texto... com importantes elementos coesivos". "Esta frase curta e esta outra construção nominal estão bem inseridas nesta passagem"... "Ah! é assim, então, que se escreve esta palavra!..."*

### **3 FERRAMENTAS LÓGICAS APLICADAS AO ENSINO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

A 3ª seção reserva espaço à apresentação de uma ferramenta própria para o ensino da Lógica. Em 3.1, o destaque fica por conta dos exemplos de dificuldades recorrentes na Redação de Mensagens. Em 3.2, chega a vez de conhecer exemplos da prolixidade presentes na correspondência empresarial. Trata-se de um defeito que costuma provocar prejuízos à celeridade e à eficiência demandadas pelo ambiente corporativo. No subitem 3.3, são apresentados os principais problemas que afetam a comunicação fluida, e a aplicação da lógica na resolução deles. São exemplos extraídos da experiência em sala de aula como provas, testes, exercícios e seminários aplicados nas escolas de negócio.

A proposta deste estudo é a de mostrar, por meio de exemplos, como o ensino da Comunicação Empresarial, realizado por intermédio da abordagem Lógica Aplicada, pode ser mais eficiente, particularmente para alunos com formação em base quantitativa. Para este tipo de aluno, a recorrência da proposta torna-se ainda mais relevante em razão da comprovada tendência que esse aluno tem para pensar, deduzir e inferir quantitativamente. Para ele, realizar a transposição dessa estrutura de cognição para o aprendizado da Comunicação, por exemplo, seria, então, mais simples, imediato e objetivo.

Nesta seção apresentaremos a proposta de Silveira (SILVEIRA *et. al.*, 2007) para o ensino de fundamentos de Lógica Aplicada direcionada aos alunos de cursos de áreas como Administração e Economia. O autor demonstra – com base no uso da ferramenta que desenvolveu - como o ensino de algumas disciplinas pode ser realizado de maneira mais eficiente se pautado pela ênfase nos aspectos lógicos e quantitativos. O autor, para isso, dividiu a metodologia em quatro etapas: a primeira compreende a introdução aos fundamentos de lógica, matéria-prima para elaboração de algoritmos, ao mostrar a necessidade e a importância dela no cenário contemporâneo. A segunda etapa envolve a resolução de problemas, apoiado na valorização da autonomia cognitiva por meio do perfeito entendimento do enunciado dos problemas. Na terceira etapa, o autor apresenta os formatos de representação disponíveis na literatura, que possibilitam descrever, sem ambigüidades, soluções de problemas anteriormente propostos. E, finalmente, na última etapa, o autor ensina como transpor os problemas propostos com o uso da linguagem sem ambigüidades (SILVEIRA *et. al.*, 2007).

Segundo Silveira, o maior obstáculo encontrado pelos alunos para resolver os problemas a eles apresentados está na dificuldade em entender o que realmente se quer argüir. Ou seja, a falta de fluência discursiva dos alunos os impede de ter um compromisso maior de levar a deduções e conclusões com base na segurança da interpretação.

Esta pesquisa, então, encontrou ‘pontes semânticas’ entre a proposta da Lógica Aplicada como ferramenta de ensino ensejada por Silveira (2007) e as adaptou como recursos auxiliares ao ensino da Comunicação Empresarial nas Escolas de Negócio.

A seguir apresentamos procedimentos lógicos utilizados na metodologia que destacam situações cotidianas em uma organização, e que revelam como esse instrumental é eficiente

para que os alunos percebam as incorreções ou inadequações dos exemplos levantados e como, utilizando os mesmos instrumentos, sejam capazes de reconstruir frases, períodos e parágrafos para que, do ponto de vista dos padrões gramaticais e literários da língua portuguesa, possam ser creditados como exemplos de ótima redação empresarial.

Elaborar e entender de forma correta as mensagens, então, estaria profundamente ligado a vários dos princípios destacados no trabalho de Silveira (SILVEIRA *et. al.*, 2007), notadamente o que o autor chamou de 'entendendo o enunciado'. No trecho, ele sugere formulações e aplicações do conhecimento que se encaixam à perfeição às necessidades da formação ótima em comunicação. Basta, para isso, que se percebam as principais dificuldades descritas pela literatura para a composição de mensagens. São elas: *estilo seco e autoritário; ausência de persuasão; desconhecimento do código; uso de código aberto; sobrecarga de informações; incoerência; diluição do objetivo; mistura de assuntos; ausência de ganchos; prolixidade, redundância; ambigüidade; cacofonia; eco; períodos longos* (MEDEIROS, 2007).

### 3.1 AS DIFICULDADES NA REDAÇÃO DE MENSAGENS

É comum encontrarmos em documentos importantes para as organizações o uso mensagens de duplo sentido, carregadas de ambigüidade. Essas mensagens permitem mais de uma interpretação, provocam mais de uma resposta no receptor ou interpretações desencontradas para receptores diferentes. Por exemplo: *O pedido de empréstimo deverá ser encaminhado para o gerente do banco o mais breve possível.*

É interessante notar que nesse caso a falta de precisão da mensagem poderá acarreta em uma perda significativa para a organização como um todo. Uma vez que receptores diferentes terão

conceitos diferentes em relação ao trecho *o mais breve possível*. Logo, para não acarretar problemas o normal neste caso seria uma mensagem mais clara e precisa que permita apenas uma interpretação. Ou seja, que venha a provocar apenas uma resposta para qualquer que seja o receptor. Para isso, o ideal para esse caso seria: *O pedido de empréstimo deverá ser encaminhado para o gerente do banco no dia 25 deste mês às 15h.*

### 3.2 A PROLIXIDADE NAS CORRESPONDÊNCIAS EMPRESARIAIS

Nesta seção ilustraremos um outro caso que deve ser explorado em sala de aula com os alunos. O exemplo trata de uma mensagem eletrônica enviada a um fornecedor de uma determinada loja de departamentos.

*Ao gerente José João:*

*Agradeço imensamente o envio de sua proposta e o seu interesse em nos fornecer seus maravilhosos e bem confeccionados produtos. No entanto, nossas diretrizes de vendas, contudo, estão sendo gerida pelas atuais e catastróficas dificuldades por que atravessa o país, não podendo, por isso, a nossa empresa investir em seus novos e atraentes produtos no presente momento.*

*Fossem outras as condições do momento, certamente teríamos a maior satisfação em revender seus produtos.*

*Com nossos melhores agradecimentos pela proposta, manifestamos ao ensejo as expressões de nossa elevada consideração e apreço.*

Os exemplos destacados acima demonstram algumas das dificuldades recorrentes na composição de mensagens no ambiente corporativo. Neles, o que se percebe – além das dificuldades de formação basilar no idioma – são incoerências patrocinadas pelo baixíssimo exercício da Lógica.

É perceptível, dessa maneira, a aliança entre saberes que pareceriam dissociados como a lógica e a semântica. Sim, se uma é amparada na seguinte proposição: qualquer procedimento bem definido que considera valores/dados de entrada (insumo) e uma condição ou uma combinação de condições (processamento) e que a aplicação das condições aos dados gera os valores/dados de saída (produto) (SILVEIRA *et. al.*, 2007), a outra, define-se como o estudo do significado das palavras e da relação entre os signos e os objetos a que eles são aplicáveis (BLACKBURN, 1997).

Além delas, é premente o destaque aos empecilhos que essas dificuldades listadas há pouco significam à elaboração de mensagens. A seguir ilustramos, com exemplos, como a escrita – um dos mecanismos à disposição para elaborar e transmitir mensagens – quando distanciada da lógica e da precisão pode constituir-se em dificuldade ao receptor.

Dessa interação epistemológica é possível concluir que a aplicação do método proposto por Silveira (2007) é mais um aliado para que se alcance a fluência e a precisão tão enormemente demandadas pelo ambiente corporativo. Constitui-se, sim, como ferramenta para que o aluno adquira fluência de raciocínio e, por conseguinte, capacitação de expressão organizada, clara, concisa, objetiva e notadamente persuasiva.

### 3.3 A APLICAÇÃO DA LÓGICA NO ENSINO DA COMUNICAÇÃO

Por experiências comprovadas pela prática docente no ensino superior, verifica-se que um dos principais obstáculos à compreensão das questões relevantes para a ótima Comunicação Empresarial é a dificuldade seriíssima do aluno em concentrar-se diante dos chamados ‘erros comuns’. Os aspectos que mais contribuem para isso são variados, dentre eles é possível destacar:

- identificação do problema;
- definição e representação do problema;
- formulação da estratégia;
- organização da informação.

A primeira atitude que viabilizaria a identificação de um problema é a ótima avaliação de um determinado cenário. Se não for assim, a escolha de possíveis estratégias estará comprometida.

Cenário - quando o tema é a Comunicação Empresarial – deve ser entendido aqui como todas as formas de estabelecer contato com públicos que interessariam a uma determinada corporação – seria sempre invocar as premissas presentes na proposição de Silveira:

**Qual é a incógnita?**

**Do que se precisa?**

**O que se objetiva?**

**O que se deve procurar?**

A definição de estratégia, então, envolve o tipo e o conjunto de procedimentos que serão implantados na resolução de determinado problema. Grosso modo, dois tipos de estratégias são comumente utilizados nesses momentos: a **análise** e a **síntese**. A estratégia de análise, então, envolve a divisão do problema em partes, para que cada uma possa ser analisada isoladamente. Essa primeira opção há de significar o uso de procedimento de resolução sequencial, passo-a-passo, que, por esse motivo, demanda tempo maior (NUNES, 2006).



A aplicação desse procedimento no ensino da Comunicação Empresarial é destacada a seguir: trata-se de uma questão de prova. Nela, o aluno de Administração foi convidado a empregar a capacidade de análise detida a fim de atender ao enunciado.

### **Dificuldades sintáticas**

*Demonstre fluência na Comunicação Escrita nos exemplos abaixo. Para isso, corrija os erros que afetam a **sintaxe** (**relacionamento entre as palavras**).*

*Meu óculos sumiu dentro da sala.*

*Perdoei você pela última vez.*

*Me dê isso, por favor.*

*Vim à pé até a empresa.*

*Um mil reais em compras.*

*Convidei ele para a festa de encerramento.*

*Ele nunca gasta mais do que pode.*

*A opção deles era a de conviver juntos na companhia.*

Nos oito exemplos que a questão apresentou, bastaria o investimento detido na análise do enunciado – que explicita o conhecimento em **sintaxe** como prerrogativa – para que o estudante lograsse sucesso na respectiva avaliação.

O primeiro exemplo é um flagrante exemplo disso. Se o vocábulo ‘**óculos**’ define o aparelho corretivo ou de adorno para os olhos, formado por dois aros – e se cada um deles é um ‘**óculo**’

– o substantivo terá que concordar em número com o verbo – **sumir** - e com o sujeito. Assim, a resposta seria '*Meus olhos sumiram*'.

No segundo, era preciso analisar o verbo '**perdoar**', que na acepção da oração apresentada, sugere a regência '**a**' por ser transitivo indireto. Logo, a resposta deveria ser '*Perdoei a você pela última vez*'.

No terceiro exemplo, salta aos olhos um erro crasso de sintaxe. Aprende-se, desde as primeiras lições de *colocação pronominal*, que o pronome átono não poderá iniciar orações. Bastaria, portanto, ao aluno recomendar a seguinte correção: '*Dê-me isso, por favor*'.

O exemplo exigiu, do avaliado, capacidade de análise detida e fundamentada na lógica sobre o conhecimento no uso do acento grave indicativo do fenômeno de crase. Nele, o aluno foi instigado a verificar, de maneira cuidadosa, a possibilidade da utilização desse acento diante do substantivo masculino '**pé**'.

Essa proposição, em si, já traz embutida o preceito da capacidade de análise do estudante. Basta afirmar que o uso desse acento respectivo – como lição basilar – somente poderá acontecer diante de substantivos femininos, excetuadas duas condições que somente legitimam a regra.

Assim, depois desse percurso analítico – que separa saberes em momentos distintos – o aluno deveria sugerir a omissão do acento grave sobre o '**a**' que precede o substantivo masculino '**pé**'.

Essa questão clama mais uma vez pela atenção ao preceito lógico. Se o avaliado inferir questionamento, surgirá a seguinte indagação: qual é o número que sucede ao **999**? A resposta coincide com a resolução do item proposto na avaliação: **mil reais**.

Outra vez surge a indagação sobre o conhecimento prévio acerca da utilização dos pronomes pessoais. A lição basilar indica que eles – em tese – servem para iniciar orações, por funcionarem como sujeitos da oração. Se o período inicia-se por verbo, a opção, então, deverá ser pelo emprego dos pronomes oblíquos. No caso, por se tratar de verbo transitivo direto, **convidei-o**.

O princípio da eufonia – o som agradável produzido pela leitura de palavras – precisa ser alcançado por quem escreve. Assim, o exemplo destaca esse preceito de maneira basilar. Bastaria ao futuro gestor atentar para a última sílaba do vocábulo ‘nunca’ e para a primeira do verbo gastar conjugado na terceira pessoa do singular ‘gasta’. Essa união foi infeliz por ser capaz de provocar a cacofonia ‘**cagasta**’. Para evitá-la, uma sugestão seria a de substituir ‘nunca’ por ‘jamais’.

O último exemplo exige mais uma vez atenção, e pede auxílio à lógica para solucionar a questão. A provocação do avaliador é justamente a de incitar a reflexão, se não vejamos: o que significa o verbo ‘**conviver**’? O dicionarista Antonio Houaiss vaticina: *compartilhar do mesmo espaço; coexistir; viver em proximidade; ter convivência*. Assim, o pleonasma poderia ser evitado com a simples supressão do vocábulo ‘**juntos**’.

Ainda de acordo com o método aqui sugerido, o investimento em Lógica como aliado no ensino e no aprendizado em Comunicação Empresarial, é confirmado em outro exemplo tácito de avaliação. Na questão em si, o avaliador solicitou a demonstração prática do conceito que

legítima o emprego do acento grave indicativo do fenômeno de crase. Para isso, propôs o seguinte: O emprego do **acento grave indicativo do fenômeno de crase** é um dos maiores óbices à escrita cotidiana. Prove que você já superou essa dificuldade. Para isso, proceda à correção nos casos em que julgar incorreto o uso ou a ausência dele.

### **Acentuação**

- a) Foi assassinato **à** sangue-frio.
- b) Começou **à** falar durante a sessão.
- c) Fez menção **à** vidas passadas.
- d) A estrada ficou inundada de ponta **à** ponta.
- e) Ela prefere bife **a** milanesa.
- f) Visitas proibidas após **às** nove horas

No primeiro caso, o avaliado deveria recorrer à Lógica e questionar o gênero – se masculino ou feminino – do vocábulo ‘sangue’. Por se tratar de fenômeno lingüístico que se constitui por ser o encontro acidental entre o ‘a’ preposição e o ‘a’ artigo, o acento indicativo desse fenômeno – salvo as exceções também tipificadas – só incidirá se as duas prerrogativas estiverem, portanto, presentes. Logo, **‘assassinato a sangue-frio’**.

No segundo exemplo, a Lógica atentaria o avaliado para a seguinte imprecisão: se **‘falar’** é um verbo, logo é do gênero masculino. E, por sê-lo, não se constituiria em porto seguro para um encontro casual entre o ‘a’ preposição e o ‘a’ artigo. Assim, **‘começou a falar durante a sessão’**.

O terceiro exemplo é cristalino mais uma vez em relação ao emprego da Lógica como suporte fundamental para o aprendizado da Comunicação Empresarial. Ali, bastaria ao estudante esboçar o seguinte raciocínio:

**a + a = à** Onde ‘**a**’ representa a preposição e o outro ‘**a**’ representa o artigo.

**as + as = às** Onde ‘**as**’ representa a preposição no plural e o outro ‘**as**’ representa o artigo também no plural.

**a + as = a** Onde ‘**a**’ representa a preposição e ‘**as**’ representa o artigo no plural.

Dessa forma, só há incidência do acento grave nos dois primeiros casos, uma vez que somente neles observa-se a fusão ‘**a**’ + ‘**a**’ ou ‘**as**’ + ‘**as**’. Então, ‘fez menção **a** vidas passadas’.

O quarto exemplo impõe mais uma vez que a Lógica seja convidada a resolver questionamentos inerentes à Comunicação Empresarial. Se o raciocínio anterior – validado pela Gramática – é o correto, por que não empregá-lo uma vez mais?

**de + a = a** Exemplo: Trabalhamos **de** segunda **a** sexta.

**da + a = à** Exemplo: O encontro vai **da** próxima segunda **à** sexta-feira.

**das + as = às** Exemplo: A reunião vai **das** duas **às** quatro.

Por tudo isso, a resposta à questão seria: \* a estrada ficou inundada **de** ponta **a** ponta.

\* com a ressalva que a Gramática prevê indevido o uso do acento grave no ‘**a**’ que separa palavras repetidas.

O quinto exemplo embute o preceito lógico uma vez mais. Afora o raciocínio indutivo e dedutivo que se extrai dos movimentos demonstrados há pouco, ensina-se e aprende-se que o acento grave indicativo do fenômeno de crase deverá incidir no ‘a’ que preceder as expressões ‘à moda de’ ou ‘à maneira de’. Elas – as expressões – poderão estar explícitas ou implícitas na oração.

Em ‘Ela prefere bife **‘à milanesa’**, é possível induzir que o prato – o bife em questão – seja preparado e/ou servido tal qual concebem como ideal os **milaneses**, cidadãos que habitam a região italiana de **Milão**. Trata-se, então, da maneira como eles – os milaneses – preparam a carne e a servem a si e aos pares. Logo, **‘Ela prefere o bife à milanesa’**.

No último exemplo, o que se vê é a sobreposição de preposições. A Lógica sublinha esse absurdo lingüístico. Basta que se olhe para a preposição ‘**após**’ em ‘Visitas proibidas após **às** nove horas’ para que se perceba a impossibilidade de acontecer a fusão ‘a’ + ‘a’. Assim, **‘Visitas proibidas após as nove horas’**.

‘Algumas vezes, obtém-se o mesmo efeito de maneira mais natural, fazendo uma sugestão objetiva: considere a incógnita! A indagação e a sugestão têm o mesmo objetivo: ambas tendem a provocar uma operação mental’(SILVEIRA, 2007). O primado exposto aqui nos remete a mais uma das contribuições da Lógica como aliada no ensino e no aprendizado da Comunicação Empresarial. A importância da decodificação do enunciado para que se obtenha resultado ótimo na composição de discursos escritos ou orais.

A fim de fazer a respectiva demonstração dessa aplicação, utilizaremos uma questão extraída da avaliação proposta aos alunos de primeiro período do curso de Ciências Econômicas:

A **comunicação** – por ser fundamento da vida em sociedade – obedece a regras. Dentre elas, você aprendeu que o texto precisa ser sempre **claro, conciso e correto**. Para demonstrar esse aprendizado, corrija o texto abaixo. Sua atuação deverá estar de acordo com a Nomenclatura Gramatical Brasileira.

### **Morfologia**

*O diretor **deixou-se trair pela emoção** no início do discurso. Prova disso, é que a próxima **colocação** dele foi **menas intensa** do que a anterior. O público presente, claro, queria **chegar a um denominador comum**. Enfim, **havam perguntas que não queriam calar**. Alguns se perguntavam: “**era chegada a hora de bater em retirada?**”.*

*Após muitos questionamentos, surgiu uma pergunta que **caía como uma luva**. Sim, era preciso **dar um giro de 180°**. Claro. Era óbvio àquela altura. Todos desejavam **fechar aquele encontro com chave de ouro**.*

O exemplo configura-se como peça acintosamente atentatória contra a Comunicação Empresarial fluente, correta e que seja capaz de obter resultados conseqüentes.

Se invocados os preceitos lógicos preconizados no trabalho de Silveira, o aluno deveria estar apto a perceber o uso dos chamados **clichês** ou **lugares-comuns**. Os exemplos que se configuram com tal podem e devem ser percebidos – e evitados -. Afinal, ‘A indagação e a sugestão têm o mesmo objetivo: ambas tendem a provocar uma operação mental’ (SILVEIRA, 2007).

## Estilística

A operação mental, aqui, há de remeter o falante ou aquele que escreve às fórmulas lingüísticas desgastadas pelo uso. Acompanhe:

- \* **‘deixou-se trair pela emoção’** – pode ser substituído por emocionou-se;
- \* **‘colocação’** - vício presente na fala que – pela imposição do substantivo - distorce o significado original do verbo colocar = pôr-se em determinado lugar; colocar, fixar, pregar; coordenar, dispor. Bastaria sugerir a mudança para ‘sugestão’.
- \* **‘menas’** – simplesmente não existe, apesar de ser erro comum à fala de muitos. **Menos** é invariável.
- \* **‘chegar a um denominador comum’** – lugar-comum de quem quer expressar ‘chegar a conclusões convergentes ou que atendam aos desejos dos envolvidos.
- \* **‘havam perguntas’** – a conhecida lição de que o verbo ‘haver’ quando empregado no sentido de ‘existir’ é impessoal, e, portanto, invariável. Logo, **havia perguntas**.
- \* **‘não queriam calar’** – clichê de quando se deseja expressar questionamentos prementes, urgentes.
- \* **‘era chegada a hora de bater em retirada’** – mais um tradicionalíssimo lugar-comum que é invocado todas as vezes que se quer dizer ter **chegado o momento de sair, acabar, chegar ao fim de algo ou alguém**.
- \* **‘caía como uma luva’** – mais uma frase feita. O que se quer expressar aqui é a **combinação perfeita de algo ou alguém a determinada situação**.
- \* **‘dar um giro de 180°’** – a Lógica atingida na essência. Quando se deseja mudar de forma extremada determinada situação, o que se recomenda – por analogia – é uma volta de 360° - ou seja, uma volta completa -. Ainda assim, incorrer-se-ia em lugar-comum. O melhor seria ‘mudança radical’, ‘mudança completa’ etc.



*\* fechar aquele encontro com chave de ouro – lugar-comum do lugar-comum. Recomenda-se – pelo desgaste óbvio da expressão – que seja substituída por ‘encerrar de maneira vitoriosa’, ‘chegar ao fim com ótimos resultados’ etc.*

A Comunicação Empresarial prevê – como demonstrada até aqui – a organização da informação, a fim de que se consiga os resultados previstos pelas estratégias de comunicação. Dessa forma, a organização da informação é um predicado fundamental. Organizar uma determinada informação implica a decisão estratégica de por onde começar a resolução em si do problema. Estratégias analíticas implicam a definição de um quadro seqüencial de informações e procedimentos, o que leva a uma preocupação com os detalhes – e também com os possíveis problemas – da situação. Por um lado, essa estratégia ganha em consistência e método, de outro, porém, perde em flexibilidade e desperdício de tempo.

Já em determinada estratégia sintetizada, a informação é organizada de forma a não apresentar um quadro seqüencial de etapas, mas sim de forma a produzir uma *Gestalt*, um cenário geral de solução. O estudante – em razão do conhecimento anterior - optaria por soluções baseadas no uso de estratégias utilizadas na concepção de discursos – escritos ou falados – já demonstrados em sala como corretos. Apesar da perda aparente – e de fato – em método e em consistência, o ganho de tempo e a flexibilidade elevada na formação dessas *Gestalts* são elevados se comparados ao procedimento seqüencial (NUNES, 2006, p.169).

A Comunicação Empresarial, portanto, para ser eficaz e atingir os objetivos que dela se espera, precisa priorizar práticas diárias que compreendam e signifiquem a utilização racionalizada da linguagem. A elaboração de mensagens, ou de textos produzidos para públicos quaisquer, então, deverão obedecer aos princípios análogos que fundamentam a Lógica. Significa que tudo o que for produzido em forma de mensagem, deverá levar em consideração fatores outros como concisão, objetividade, clareza e, ademais, a necessidade de que ela – a mensagem – seja sempre inteligível ao receptor. Para isso, quem as produzir, precisa se pautar pela cognição em todos momentos.

A capacidade de realizar e fazer realizar sinapses, assim, traduz-se em prática e habilidade. Enfim, constitui-se em arte. Falar e escrever não são atitudes neutras. Demandam sempre o convencimento recomendado pelo princípio da persuasão. Empresas – grandes médias ou as de pequeno porte – trabalham justamente no sentido de fazer chegar – antes de produtos ou serviços – mensagens que as prospectem como capazes e dignas da confiança do possível consumidor. Quem redige essas mensagens, então, não pode errar. Estão sempre em questão ativos financeiros tangíveis e outros somente perceptíveis no terreno da subjetividade – como prestígio da marca ou da corporação – que por sê-los, valem muitas vezes mais do que a própria empresa.

#### **4 CONCLUSÃO**

No quarto capítulo, finalmente, são apresentadas as conclusões e demais considerações alcançadas pela pesquisa.

A Comunicação Empresarial prevê que a ótima transmissão de mensagens envolve análise em duas fases. A empresa precisa decidir como deseja transmitir a mensagem - escolher um dos canais de comunicação - e qual será a abordagem que deve ser seguida na estruturação da mensagem propriamente dita.

Ao desenvolver determinada estratégia geral, as empresas precisam considerar o esforço de comunicação de acordo com o que estiver manifesto na declaração de missão e visão da empresa. Ao fazer isso, cria a estratégia geral, e evita repercussões posteriores. Como todas as organizações operam, em princípio, a serviço da vontade do público, esse enfoque igualitário das comunicações será apreciado por uma sociedade que passou a depender mais do que nunca dessas organizações (ARGENTI, 2006).

A exposição de motivos acima delimita – ainda que seja pela denotação em tom hiperbólico dos mecanismos à disposição da Comunicação Empresarial – a aplicação do método de ensino da Comunicação Empresarial com base na Lógica. Isso acontece, sobretudo, pela pluralidade

dos canais de comunicação que se apresentam disponíveis às corporações para fazer chegar mensagens ao público-alvo.

Enfim, a ‘globalização’ de meios e métodos faz chegar à formação do futuro administrador desafios também plurais e inquietantes sobre a forma exata de produzir discursos no ambiente corporativo.

A Lógica, assim, é mais uma ferramenta e não a mais importante. É necessário entender que ela auxilia, porém não concebe mensagens. O emissor precisa ser hábil por dominar demais técnicas que importam tanto quanto a Lógica na formulação do discurso.

De acordo com a proposta expressa neste trabalho, a contribuição do autor é a da construção de um dispositivo de interpretação assentado nos princípios da Lógica, a fim de que se constitua mais eficaz na decodificação de mecanismos sublimados pela linguagem. Por experiência, é possível, então, afirmar que uma das principais dificuldades da Comunicação Empresarial – como prática e como discurso enunciador de mensagens – é suscitar a interpretação sobre o que é dito em determinado lugar.

Por não existirem sentidos ‘literais’ armazenados em lugar nenhum – seja no cérebro ou na língua –, o que realizamos no dia-a-dia, então é ‘aprendizado’ sobre como usá-los. Os sentidos e os sujeitos constituem-se, dessa forma, em processos. Neles, existem transferências, jogos simbólicos dos quais não temos controle e nos quais o equívoco – sob a responsabilidade da ideologia e do inconsciente, por exemplo – está presente de maneira marcante.

Nessa empreitada, descrição e interpretação se inter-relacionam. E é também missão do receptor distingui-las no propósito de atingir o atributo da compreensão.

Sem querer procurar eliminar os efeitos de evidência produzidos pela linguagem e sem pretender, também, colocar-se fora da interpretação – exterior à língua, exterior à história – o receptor de mensagens produz dispositivos de defesa capazes de protegê-lo desses efeitos e dessas ilusões.

As dificuldades no ensino de Comunicação Empresarial, dessa maneira, podem ser vencidas com o auxílio dessa ferramenta descrita até aqui. Apesar dela, é natural que existam limitações que façam arrefecer o ânimo de muitos docentes por não se traduzirem em solução para todos os empecilhos. Se admitirmos que o ensino do idioma – no período fundamental e médio – é quase sempre baseado no método *erro-acerto* -, perceberemos o quão desafiador é e ainda será modificar essa estrutura rígida por ser recoberta pela tradição acadêmica.

Enfim, o ensino – fundamentado nos rígidos padrões pedagógicos clássicos – formatou diversas gerações de professores na prática do ensino como objeto da repetição de conceitos. Ultrapassar essa rigidez é o desafio diário para fazer chegar informações aos gestores do século XXI.

Esta pesquisa, então, sugere a necessidade de mudar as estratégias de ensino, a fim de que seja possível preparar o futuro administrador para os desafios novos típicos de um novo tempo.

Além disso, outra contribuição da pesquisa é a de deixar demarcado o papel estratégico da Comunicação Empresarial. O domínio da escrita e da fala precisa ser assegurado pela correção. Mais: necessita do auxílio da Lógica como fundamento do ensino e da aprendizagem.

Se for ensinada e aprendida assim, é capaz de constituir-se em ativo fundamental para as corporações compromissadas com os resultados ótimos, e que somente poderão ser alcançados pela eficiência de profissionais formados com o sentido prático da clareza e da objetividade.

**ANEXO A**

**FGV – Rio**

**ADMINISTRAÇÃO**

**GRADE CURRICULAR**

<b>Disciplinas Obrigatórias</b>	
<b>1º Período Ideal</b>	<b>Carga Horária</b>
<b>Comunicação Empresarial</b>	60
Geometria Analítica	90
Introdução à Administração de Empresas	60
Introdução à Administração Pública	60
Introdução às Ciências Sociais	60
Psicologia Aplicada à Administração	60
Tecnologia da Informação	60
<b>Total de Créditos:</b>	<b>450</b>

## **ANEXO B**

### **IBMEC**

## **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL II**

Créditos de Aula: 4

Créditos de Trabalho: 0

Carga Horária - Total: 60h

Tipo: Semestral

### **OBJETIVOS**

No fim do semestre, o aluno deverá ser capaz de:

- a) Reconhecer e distinguir os processos de leitura;
- b) Interpretar textos nos gêneros administrativos;
- c) Reconhecer a tipologia textual básica;
- d) Produzir textos acadêmico-científicos: resenha, artigo.

### **PROGRAMA RESUMIDO**

#### **PROGRAMA**

- A Comunicação Escrita – 1ª parte;
- A Comunicação Escrita – 2ª parte;
- Problemas na Comunicação Escrita - 1ª parte;
- Problemas na Comunicação Escrita - 2ª parte;
- Coerência – como manter o elo entre idéias e informações;



- Crase: conceito e aplicação;
- Crase com horas e outras bossas: grafia normativa e conceitos basilares de gramática – 1ª parte;
- Crase com horas e outras bossas: grafia normativa e conceitos basilares de gramática – 2ª parte;
- Ortografia e Pontuação: conceitos e aplicação;
- Falar e escrever bem: especificidades do texto na Internet;
- Frases fragmentadas: exemplos e explicações;
- Oratória: importância e especificidades;
- Níveis de linguagem: a conversa, a apresentação e o discurso;
- Ruídos na comunicação: dificuldades entre emissor e receptor;
- Pronúncia Correta: conceito e aplicação – 1ª parte;
- Pronúncia Correta: conceito e aplicação – 2ª parte;

#### GRADE CURRICULAR

<b>Disciplinas Obrigatórias</b>	
<b>1º Período Ideal</b>	<b>Carga Horária</b>
Macroeconomia I	60
Matemática Financeira	60
Matemática II	90
<b>Com. Empresarial II</b>	60
Comp. Organizacional	60
Fund. Administ. II	60
Análise Estatística II	60
<b>Total de Créditos:</b>	<b>450</b>

## **ANEXO C**

### **UDESC**

#### **CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SÓCIO-ECONÔMICAS – ESAG REDAÇÃO EMPRESARIAL**

Créditos de Aula: 2

Tipo: Semestral

Carga Horária - Total: 30 h

#### **OBJETIVOS**

#### **PROGRAMA**

- Processo de Leitura;
- Metodologias para Elaboração e Interpretação de Textos Empresariais;
- A Oratória Aplicada a Administração;
- Tipos de Linguagens e de Textos Empresariais;
- Produção de Material em Administração com Linha de Formação em Administração Empresarial;

#### **AVALIAÇÃO**

#### **MÉTODO**

A avaliação do aluno será contínua. O resultado final será obtido:

- Pela assiduidade do aluno;
- Pela participação nas atividades em sala de aula;

- Pela realização dos trabalhos extra-classe;
- Pela produção dos textos indicados no conteúdo programático;
- Avaliações interpretativas em sala de aula.

## **ANEXO D**

### **UFRJ**

#### **HABILITAÇÃO DE GRADUAÇÃO EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

#### **PORTUGUÊS INSTRUMENTAL I**

**Localização:** Faculdade de Administração e Ciências Contábeis/CCJE

Currículo a ser cumprido pelos alunos de 2006/1 a 2008/2.

Código: 3407010600

Disciplina: LEV121

Créditos de Aula: 2

Créditos de Trabalho: 0

Carga Horária: 30 h

Tipo: Semestral

#### **INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**

**Reconhecimento:** Portaria 1767 de 10/07/2003 publicado no Diário Oficial da União em 14/07/2003

**Aprovação Currículo:** Processo 0 de 30/11/1994 publicado no Boletim Interno da UFRJ em 30/11/1994

**Observações:** Para obtenção de grau o aluno deverá cursar 20 créditos de disciplinas complementares de escolha restrita na habilitação de interesse e 20 créditos de disciplinas complementares de escolha condicionada.

## **ANEXO E**

### **USP**

#### **COMUNICAÇÃO E TRABALHO EM GRUPO**

Disciplina: RAD1201

Créditos de Aula: 2

Créditos de Trabalho: 0

Carga Horária - Total: 30 h

Tipo: Semestral

#### **OBJETIVOS**

Desenvolver as habilidades da comunicação oral e escrita com o intuito de atender as necessidades de comunicação e expressão da dinâmica organizacional.

#### **PROGRAMA RESUMIDO**

Possibilitar o desenvolvimento das habilidades de comunicação oral e escrita com o intuito de atender as necessidades de comunicação e expressão da dinâmica organizacional, bem como possibilitar o entendimento da formação de grupos e a condução e tomada de decisões pelos mesmos.

#### **PROGRAMA**

- Fundamentos de Comunicação
- Comunicação Verbal / Não verbal - Desenvolver habilidades
- Comunicação Escrita - Desenvolver habilidades

- Criatividade e Comunicação
- Fundamentos de Trabalho em grupo
- Estágios de desenvolvimento dos grupos (vivência)
- Tomada de decisão em grupo

## AVALIAÇÃO

### MÉTODO

A disciplina será desenvolvida utilizando-se: aulas expositivas, estudos de caso, dinâmicas de grupo, apresentação oral dos alunos (habilidades de comunicação), exercícios com base em leituras prévias indicadas.

### CRITÉRIO

A avaliação do nível de aproveitamento na disciplina será realizada da seguinte forma:

- Prova I - (peso 4)
- Prova II - (peso 4)

Avaliação continuada: Casos, dinâmicas de grupo, e/ou verificação de leitura/exercícios em sala de aula, apresentação oral (1ª etapa) - (peso 2).

Obs: Casos/ Exercícios/ Verificações/ Dinâmicas - Esta nota para efeito da avaliação do curso será apurada a partir da média simples das várias notas durante o semestre.

### NORMA DE RECUPERAÇÃO

Estará apto a efetuar a prova de reavaliação o aluno que tiver como média final na disciplina uma nota igual ou superior a três (3,0) e inferior a cinco (5,0), e tiver, no mínimo, 70% (setenta por cento) de frequência às aulas. O cálculo de uma média aritmética simples será feito com a nota da prova de reavaliação e a média final obtida pelo aluno na disciplina. Se esta média resultar em nota igual ou superior a cinco (5,0), o aluno será aprovado.

GRADE CURRICULAR

<b>Disciplinas Obrigatórias</b>		
<b>1º Período Ideal</b>	<b>Créd. Aula</b>	<b>Carga Horária</b>
Gestão Empresarial	2	30
Teoria das Organizações	4	60
Simulação Empresarial	2	30
<b>Comunicação e Trabalho em Grupo</b>	<b>2</b>	<b>30</b>
Matemática Aplicada à Administração	4	60
Método de Pesquisa	4	60
Filosofia	2	30
Introdução à Psicologia	2	30
Introdução à Sociologia	2	30
Instituições de Direito	2	30
Contabilidade Empresarial	4	60
<b>Total de Créditos:</b>	<b>30</b>	<b>450</b>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Vania Maria Rodrigues Hermes de. **Estudo dos canais informais de comunicação técnica:** seu papel em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, na transferência de tecnologia e na inovação tecnológica. Rio de Janeiro: UFRJ, 1978.

ARGENTI, Paul P. **Comunicação Empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro; Elsevier, 2006.

BAHIA, Juarez. **Introdução à comunicação empresarial.** Rio de Janeiro: Mauad, 2006.

BAUER, Márcio André Leal. **Os paradoxos da administração:** ambigüidades e desafios no ensino e aprendizagem de administração. Revista ANGRAD. Rio de Janeiro, v.5, n.4, p.41-54, out./dez. 2004

\_\_\_\_\_, Márcio André Leal. **Os paradoxos da administração:** ambigüidades e desafios no ensino e aprendizagem de administração. Revista ANGRAD. Rio de Janeiro, v.4, n.2, p.81-95, abr./jun. 2003

BERLO, David K. **O processo da comunicação:** introdução à teoria e à prática. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 330p.

BLACKBURN, S. **Dicionário Oxford de Filosofia.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

BRASIL, Haroldo Vinagre; DIEGUES, Sonia; BLANC, Georges. **Raízes do sucesso empresarial:** a experiência de três empresas bem-sucedidas: Belgo Mineira, Metal Leve e Weg S.A. São Paulo: Atlas, 1995. 140p.

BULHÕES, Paulo Ney. Silva. **Ensino de administração e as novas tecnologias de informação e comunicação.** 2004. Disponível em:  
[http://www.angrad.org.br/xvenangrad/envio\\_artigos/aprovados.asp?pos=info](http://www.angrad.org.br/xvenangrad/envio_artigos/aprovados.asp?pos=info).

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial.** 6. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Best Seller: Círculo do Livro, [1995?].

\_\_\_\_\_. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial.** São Paulo: Best Seller, 1990.



CARDOSO, O. O. **Os paradigmas no ensino da comunicação: a transgressão epistemológica.** *Comunicação & Sociedade*, São Paulo, SP, v. 10, n. 17, p. 9-32, ago. 1991.

COMUNICAÇÃO eficaz nas instituições de ensino. Disponível em: [http://www.humus.com.br/semi\\_real.htm](http://www.humus.com.br/semi_real.htm).

DENNETT, D. **A Perigosa Idéia de Darwin.** Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

D'OLIVEIRA, Lucas Martins. **Comunicação interna e alinhamento estratégico:** uma reflexão sobre a gestão da comunicação organizacional em processos de mudança. Rio de Janeiro: UFRJ, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2005. Monografia (graduação).

DOMINGUES, Maria José Carvalho Souza. **Entregando conteúdos no ensino da administração: relato de uma experiência.** In: Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 2004. São Paulo. Encontro... São Paulo: ANGRAD, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Functioning Society.** Rio de Janeiro: Rocco, 2003.

FIGUEIREDO, Rose. **Comunicação, tecnologia e educação:** interfaces das novas tecnologias na relação ensino-aprendizagem. São Paulo: [s.n.] , 2006. 104p.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Sobre educação:** diálogos. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1986.

FÍGARO, Roseli (Org). **Gestão da comunicação:** no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo. São Paulo: Atlas, 2005.

GONÇALVES, Elizabeth Moraes. Azevedo, Adriana Barroso de. **O ensino de comunicação:** o desafio de vencer a lacuna entre o discurso e a prática. *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo, v.27, n.44, p.57 - 68, 2005.

KELLY, Francis J. Kelly, Heather M. **O que realmente se ensina na escola de administração de Harvard.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

KOBAYASHI, Angela Maria da Silva. **A informação relevante à construção de conhecimento na graduação em administração de empresa.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2000. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Ciências da Informação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações públicas e modernidade:** novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LIMA, Marcos Cerqueira. **Estudos de casos hipertextuais:** rumo a uma inovação no método Harvard de ensino de gestão. *Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, v.7, n.3, p.77-99, jul./set. 2003

LIMA, Marcos. **Projeto aplicado de novas tecnologias para a educação on-line:** concebendo uma interface de estudos de casos para o ensino de gestão. Salvador: Facom, 2001. 236p. Projeto - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da UFBA

LOPES, Gilbert Angerami. **A comunicação empresarial integrada a gestão participativa** estudo de caso: COMLURB / Rio de Janeiro: UFRJ, 2006. Tese – SCIRECOPPE-RFRJ.

MARTINS, Carlos Benedito. **Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil.** São Paulo: Ciência e Cultura, 1989 p. 663 -676.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, Clayton. *Comunicação e base cultural.* **Comunicação Empresarial.** São Paulo, v.11, n.39, p.6-8, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

[Nassar, Paulo (Org.)] **Comunicação Empresarial:** estratégia de organizações vencedoras. São Paulo: ABERJE, 2006.v.3

NASSAR, Paulo (org). **Comunicação interna: a força das empresas.** São Paulo: ABERJE, 2003. v.1.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada:** como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

NOGUEIRA, Nemércio. **Media Training – Melhorando as relações da empresa com os jornalistas.** São Paulo: Cultura Editores, 1999.

NUNES, José Mauro Gonçalves. **Linguagem e Cognição.** Rio de Janeiro: LTC, 2006.

KUNSCH, Margarida M<sup>a</sup> Krohling (Org). **O ensino de comunicação:** análises, tendências e perspectivas futuras. São Paulo: ABECOM; ECA/USP, 1992.

OLIVA, Marcos Henrique de Guimarães. **A comunicação efetiva como fator determinante no desenvolvimento de produtos em micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2006. Dissertação (Mestrado em Programa de Engenharia de Produção) - Programa de Engenharia de Produção Coppe UFRJ.

OLIVEIRA, Maria do Carmo Leite de; HEMAIS, Bárbara H. ; GUNNARSSON, Britt-Louise. **Comunicação, cultura e interação em contextos organizacionais.** Rio de Janeiro: Papel Virtual Editora, 2005.

PEREIRA, Ricardo Villardi. **Multiculturalismo e competência no mundo globalizado:** um estudo de caso. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.(Mestrado-SCIRE-COPPE-UFRJ).

PINKER, S. **O Instinto da Linguagem: Como a Mente Cria a Linguagem**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

RUSSO, Mariza. **O padrão de comunicação na área de administração: o caso brasileiro e o caso americano**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1992. (Dissertação de Mestrado – ECO-UFRJ).

SCARTON, Gilberto. **Guia de produção textual: assim é que se escreve**. Porto Alegre: PUCRS, FALE/GWEB/PROGRAD, [2002]. Disponível em: <http://www.pucrs.br/gpt> .

SILVEIRA, Denis Silva; LOIOLA, Eliana Maria; FERREIRA, Simone Bacelar Leal. **Uma Metodologia de Ensino de Lógica Aplicada em Cursos de Ciências Humanas**. Recife: ENPQ, 2007.

SOUSA, Jose Eduardo Rodrigues de; JANUZZI, Celeste Aida Sirotheau Corrêa; SUGAHARA, Cibele Roberta. **Abordagem polidisciplinar no ensino da administração: uma experiência metodológica da Puc-Campinas à luz dos sete princípios para uma boa prática educacional**. Campinas: EnANPAD, 2006.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Ciryneu. **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras**. São Paulo: Tese de Doutorado defendida na Escola Politécnica da USP, 1999.

TOMASELLO, M. **Origens Culturais da Aquisição do Conhecimento Humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura - poder - comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1992.

VILLELA, Regina. **Quem tem medo da imprensa? Como e quando falar com jornalistas - Guia básico de mídia training**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WAHRSAGER, Dawid. **A informação nas organizações**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999. (Mestrado –SCIRE-COOPE-UFRJ)

XAVIER, Antonio Carlos dos Santos; Santos Carmi Ferraz. **Texto eletrônico e gêneros do discurso**. Veredas, Juiz de Fora – MG, v. 4, p. 51 – 57, 2000.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)