



FACULDADE DE LETRAS  
UNIVERSIDADE DE  
**COIMBRA**

Lauralice de Moura Ribeiro

# O LUGAR DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS GESTORES EMPRESARIAIS: OS CASOS DE PORTUGAL E BRASIL

Dissertação de Mestrado em Jornalismo e Comunicação, orientada pelo Professor Doutor João Figueira, apresentada ao Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Junho de 2022

# FACULDADE DE LETRAS

## O LUGAR DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS GESTORES EMPRESARIAIS: OS CASOS DE PORTUGAL E BRASIL

### Ficha Técnica

Tipo de trabalho	Dissertação
Título	O LUGAR DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS GESTORES EMPRESARIAIS: OS CASOS DE PORTUGAL E BRASIL
Autor/a	Lauralice de Moura Ribeiro
Orientador/a(s)	Doutor João Figueira
Júri	Presidente: Doutor Silvio Santos Vogal: Doutora Paula Campos Ribeiro
Identificação do Curso	2º Ciclo em Jornalismo e Comunicação
Área científica	Ciência da Comunicação
Especialidade/Ramo	Comunicação Organizacional
Data da defesa	05 de julho de 2022
Classificação	17

## Agradecimentos

Fico feliz em poder reconhecer aqui todo o esforço que meu marido, Francisco Sêrpico, e minha mãe, Ziléa Ribeiro, fizeram durante esses dois anos, ajudando no que foi possível, apoiando e torcendo por mim.

Agradeço aos meus filhos Ana Carolina, Pedro Henrique e João Gabriel por serem inspiração para tudo que eu empreendo nesta vida. À Aninha, um super obrigada pelas ajudas nas pesquisas.

Minha profunda gratidão a todos os professores e executivos, do Brasil e de Portugal, que se dispuseram a participar das entrevistas e pesquisas envolvidas nesse estudo, nomeadamente, Professor Takeyoshi Imasato (UFRGS), Professor Bernardo Guelber Fajardo (FGV-RJ), Professora Ana Balcão Reis (NOVA SBE) e Professora Rita Coelho do Vale (UNIVERSIDADE CATÓLICA), representando as escolas e aos executivos, José Lassance de Castro Silva (ETICE-Empresa de Tecnologia da Informação do Estado do Ceará), Marielva Andrade Silva Dias (POSITIVO TECNOLOGIA), Luis Alberto de Moura Ribeiro (BRITISH AIRWAYS), Robson Cruz Santos (BNP PARIBAS CARDIF), Cleber Ribas de Oliveira (BLOCKBIT TECNOLOGIA), Davi Cesar Nogueira (TRIOtec ENGENHARIA), Luciana Castello Branco Doria (LD CONSULTORIA) e Daniela Lucchi Cavalcanti (YDUQS), todos estes no Brasil, e em Portugal, José Manoel da Silva Couto (MICROPLÁSTICOS) e Gonçalo Quadros (CRITICAL SOFTWARE). A contribuição de cada um foi fundamental para a concretização deste trabalho.

E por último, mas com destacada referência, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor João Figueira, pela incansável dedicação e disponibilidade, pelo apoio ao tema, pelo convívio enriquecedor e por todo o ensinamento. Muito obrigada mestre.

## **RESUMO**

### **O LUGAR DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS GESTORES EMPRESARIAIS: OS CASOS DE PORTUGAL E BRASIL**

O presente trabalho avalia a participação da Comunicação Organizacional como disciplina na formação dos administradores de empresas. Para justificar essa proposição, começamos por estudar a ligação entre a ciência da Comunicação e da Administração em um contexto histórico, a partir do surgimento das Teorias da Administração, que iniciam no começo do século passado, com a Teoria Científica e evoluem, por volta dos anos 1940, para abordagens mais sistêmicas e humanizadas da gestão, propondo à comunicação um lugar de destaque nas organizações, quando se encontram os primeiros registros da Comunicação Organizacional como área de estudo. Trazemos ao conhecimento a opinião de autores dos dois campos de estudo, Comunicação e Administração, a respeito do impacto e importância da comunicação para o desempenho das funções do administrador e consequente sucesso das organizações. A partir daí, pesquisamos a presença da disciplina de Comunicação Organizacional na grade curricular ofertada pelas quatro melhores escolas de administração do Brasil e Portugal e, entre elas, entrevistamos os representantes de duas em cada país, a fim de aprofundar nosso entendimento acerca da visão que têm sobre o tema. De forma a permitir uma análise mais contextualizada e visando fortalecer a proposição do estudo em causa, buscamos também, a opinião do mercado empregador, realizando uma pesquisa com gestores de empresas, em cargos de liderança, no Brasil e em Portugal, com o objetivo de dimensionar a relevância da comunicação na vida prática das organizações. Trazendo para a análise e confrontando essas três diferentes perspectivas, podemos perceber a convergência, ou não, entre o que autores defendem, o mercado confirma e as escolas oferecem, em termos de comunicação, aos futuros administradores de empresas no Brasil e em Portugal.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional, teorias da administração, gestores, disciplina de comunicação, organizações.

## **ABSTRACT**

### **THE PLACE OF COMMUNICATION IN THE GRADUATION PROCESS OF BUSINESS MANAGERS: THE CASES OF PORTUGAL AND BRAZIL**

The present work evaluates the participation of Organizational Communication as a discipline in the University graduate of business administrators. To justify this proposition, we start by studying the connection between the science of Communication and Administration in a historical context, from emergence of Administration Theories, which started at the beginning of the last century, with Scientific Theory and evolved, around the 1940s, for more systemic and humanized approaches to management, proposing a prominent place for communication in organizations, when the first records of Organizational Communication as an area of study are found. We bring the attention the opinion of authors from both fields of study, Communication and Administration, regarding the impact and importance of communication for the performance of administrator functions and the consequent success of organizations. From there, we investigate the presence of the discipline of Organizational Communication in the curriculum offered by the four best business schools in Brazil and Portugal and, among them, we interviewed the representatives of two in each country, to deepen our understanding about their vision on the topic. Seeking for more contextualized analysis and aiming to strengthen the proposition of the study in question, we also sought the opinion of the employer market, carrying out a survey with company managers, in leadership positions, in Brazil and Portugal, with the objective of dimension the relevance of communication in the practical life of organizations. Bringing to the analysis and comparing these three different perspectives, we can check if there is convergence, or not, between what the authors defend, the market confirms and the schools offer, in terms of communication, to the future administrators of companies in Brazil and Portugal.

**Keywords:** organizational communication, administration theories, managers, communication discipline, organization.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>Introdução</b> .....	1
<b>2</b>	<b>A relação entre as ciências da comunicação e da administração no ambiente organizacional – o contexto histórico dessa interligação</b> .....	7
2.1	Emergência da Profissão de RP em Portugal e Brasil .....	18
2.2	Impacto(s) da Globalização.....	21
<b>3</b>	<b>A comunicação no centro das questões organizacionais</b> .....	25
3.1	A Comunicação Perante as Modernas Ferramentas de Gestão .....	30
3.2	Impactos de uma Boa Comunicação Interna .....	32
3.3	Os Públicos de uma Organização .....	34
3.4	Comunicação: a Grande Aliada na Gestão de Crise e de Mudanças .....	36
<b>4</b>	<b>A presença-ausência da comunicação organizacional na formação dos administradores de empresas</b> .....	40
4.1	A Comunicação Organizacional nas Quatro Melhores Escolas de Administração no Brasil .....	42
4.2	A Comunicação Organizacional nas Quatro Melhores Escolas de Gestão em Portugal .....	47
4.3	A Visão da Academia sobre o Tema .....	51
4.3.1	<i>Entrevista com a UFRGS - Brasil</i> .....	52
4.3.1.1	<i>Análise Crítica da Entrevista com o Professor Takeyoshi Imasato</i> .....	56
4.3.2	<i>Entrevista com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) - Brasil</i> .....	58
4.3.2.1	<i>Análise Crítica da Entrevista com o Professor Bernardo Guelber Fajardo</i> .....	61
4.3.3	<i>Entrevista com a Universidade Nova SBE - Portugal</i> .....	61
4.3.3.1	<i>Análise Crítica da Entrevista com a Professora Ana Balcão Reis</i> .....	65
4.3.4	<i>Entrevista com a Universidade Católica de Portugal</i> .....	66
4.3.4.1	<i>Análise Crítica da Entrevista com a Professora Rita Coelho do Vale</i> .....	72
<b>5</b>	<b>A percepção do mercado na opinião dos gestores empresariais</b> .....	75
5.1	Inquérito Realizado com Líderes de Empresas no Brasil e Portugal.....	76
5.1.1	<i>Pesquisa 1: Empresa de Tecnologia da Informação do Estado do Ceará (ETICE)</i> .....	77
5.1.2	<i>Pesquisa 2: Positivo Tecnologia</i> .....	79
5.1.3	<i>Pesquisa 3: British Airways</i> .....	84
5.1.4	<i>Pesquisa 4: BNP Paribas Cardif</i> .....	86

5.1.5 Pesquisa 5: Blockbit Tecnologia .....	89
5.1.6 Pesquisa 6: Triotec Engenharia .....	92
5.1.7 Pesquisa 7: LD Consultoria em Treinamento .....	94
5.1.8 Pesquisa 8: YDUQS .....	97
5.2 A Opinião dos Gestores Portugueses .....	99
5.2.1 Pesquisa 1: Microplasticos S/A .....	100
5.2.2 Pesquisa 2: Critical Software S/A .....	102
5.3 Síntese Geral dos Dados Obtidos .....	105
<b>6 Conclusão .....</b>	<b>108</b>
<b>7 Bibliografia .....</b>	<b>113</b>

## 1 Introdução

Nós vivemos numa “sociedade organizacional” (Schein, 1982) que enfrenta um contexto de profundas mudanças de ordem social, política, econômica, tecnológica e midiática, determinando um cenário de alta complexidade e incertezas, características das sociedades líquidas, a que se refere Zygmunt Baumann (2001). Nesse ambiente a comunicação e seus múltiplos processos assumem uma indelével centralidade na vida das organizações que, como sistemas sociais, são constituídas por comunicações. Comunicar, em contexto organizacional, é pensar estrategicamente os modelos e processos para tornar mais presente e eficaz a respectiva entidade que, como a este respeito bem sustenta Deetz (2010), não vive fora da comunicação — esta é constitutiva da própria organização e na perspectiva da disciplina de Comunicação Organizacional, é quem lhe dá vida e expressão, assumindo posição nuclear na organização (Ruão, 2008). Essa disciplina tem papel fundamental na nossa compreensão acerca dos processos, cenários e desafios de comunicação das organizações em uma sociedade globalizada (Ruão, 2016) e compreender esses fenômenos nos coloca numa posição capaz de influenciar as organizações na busca por mais eficiência (Schultz, 2016).

O campo de estudo da Comunicação Organizacional, assim como a sociologia e a psicologia, também é capaz de explicar os processos organizacionais e neste trabalho intencionamos partilhar os objetivos desse campo de forma a provocar uma reflexão a respeito da sua importância na rotina dos gestores e das organizações, sabendo que por meio dele se pode “construir conhecimento sobre as organizações, afirmar a importância da lente comunicativa sobre as organizações e promover uma conversação com aqueles que definem e dirigem as empresas” (Ruão, 2016, p.8).

Nesse sentido, propomos avaliar a presença da disciplina de Comunicação Organizacional na formação daqueles que serão responsáveis por gerir as organizações, que, diante dos desafios de um cenário volátil, têm seu sucesso firmado no controle da informação em tempo real, domínio das tecnologias digitais de comunicação e na assertividade e dinamismo dos processos, reunindo seus recursos humanos em equipes de alta performance com pessoas qualificadas e



com alto grau de autonomia, que viabilizam a atuação remota e a tomada de decisões (Guimarães & Squirra, 2007). É nesse contexto organizacional que a comunicação eficaz se tornou, não só uma extrema vantagem competitiva, como uma ferramenta aliada aos desafios da gestão, todavia, o seu campo de estudo voltado às organizações “tem sido subvalorizado como tem sido subestimado o papel eventual que poderiam ter os profissionais de comunicação dentro das organizações” (Guimarães & Squirra, 2007, p.46).

Embora as organizações tenham uma história milenar, a disciplina de Comunicação Organizacional tem seus primeiros registros em estudos recentes, a partir dos anos 1940, quando as Teorias da Administração trouxeram uma visão mais humanizada às organizações que, àquela altura, limitavam a comunicação a seus dois sistemas primários, o interno e o externo (Kreps, 1990), sendo o primeiro com foco na comunicação descendente, entre líderes e liderados, e o externo sendo visto como um espaço exclusivo das Relações Públicas, na época, com o objetivo de construção de prestígio, principalmente frente à comunicação social. Tal interpretação dada à Comunicação Organizacional, nesse período, é decorrência da criação de Relações Públicas como braço das escolas de Jornalismo (Ruão, 2008).

O fato é que, hoje, comunicação nas organizações é muito mais do que RP e a fragmentação que se percebe nos estudos da disciplina sugere ser resultante da multiplicidade de segmentos que ela alcança dentro do ambiente organizacional, o que gerou, inclusive, nomenclaturas e interpretações distintas para o campo, muitas vezes direcionado de acordo com as preferências de seus estudiosos, os quais têm origens diversas como o marketing, a gestão, a sociologia ou a própria comunicação e que, ao longo do tempo, foram alternando o foco de atenção do estudo (Ruão, 2008). Isso pode explicar o porquê das preocupações dos profissionais da área transitarem entre a marca, a identidade, a imagem e a reputação das organizações ao longo dos anos, o que requer da gestão das organizações respostas a questões fundamentais, como: 1) Quais são as características que nos distinguem?; 2) Para quem e o quê comunicamos?; 3) Como somos percebidos?; 4) Como essa percepção acontece ao longo do tempo?; 5) Quais os vínculos que construímos com nossos stakeholders?; 6) Qual o nosso compromisso com a marca? (Balmer & Greyser, 2003). Todas essas perguntas, construídas a partir das lentes da comunicação, precisam ser respondidas pelos gestores e o nosso estudo levanta mais uma

questão: será que os gestores, recém-formados, ao deixarem a faculdade, sabem como responder a todas elas, ou sabem que a área de comunicação na organização poderia dar as respostas?

Apresentamos a opinião de inúmeros autores deste campo de estudo que percebem a organização como um ente comunicativo, descrevendo a relação simbiótica entre a comunicação e a organização, e entre tantos, podemos citar Kunsch, 2009; Figueira, 2017; Halderen & Riel, 2006; Ruão, 2008 e Mumby & Stohl, 1996. Por outro lado, autores do campo da administração também reconhecem que a comunicação é intrínseca à prática da organização e alguns, mais enfáticos, a responsabilizam pela maior parte dos problemas da organização, como é o caso de Peter Drucker (2000), referência para os investigadores dessa área. Firmado nesse conhecimento, o estudo em causa confronta a realidade percebida pelos autores desses dois campos de estudo de forma a identificar a existência de sinergia entre as áreas que possa reforçar a sua proposição.

Do ponto de vista da comunicação, se as organizações são conjuntos de pessoas que trabalham pelo mesmo objetivo, cabe a ela a coordenação dessas atividades, que na opinião de Taylor (1993) sendo efetiva, tem a capacidade de coordenar gastando mínimo esforço e custos, o que para Teresa Ruão (2008, p.50) reforça o entendimento de que uma “organização produtiva é uma entidade com um bom sistema de comunicação, enquanto uma organização improdutiva parece partir de um sistema de comunicação pobre”. Os impactos desta comunicação “empobrecida” são percebidos muitas vezes na falência de movimentos essenciais às organizações, seja na implementação de novas ferramentas de gestão, na implantação de uma cultura de inovação ou na gestão de mudanças e de crises. O mesmo acontece com a gestão de projetos, que se estruturam como organizações temporárias com objetivo de realizar um determinado processo, podendo ser considerados mini-sistemas sociais, pois guardam as mesmas características, como a complexidade social e a dinâmica, cuja base está na comunicação. Outra característica de forte impacto no sucesso de um projeto está ligada aos aspectos da emoção humana, que é considerada pelo IPMA (International Project Management Association) como um atributo das competências individuais e como uma dimensão da comunicação que influencia o objetivo racional da organização em cada projeto (Miguel,

Rocha, & Rohrich, 2014). Nesse contexto, as organizações que reconhecem em seus recursos humanos uma dimensão emocional capaz de definir e orientar suas respostas a estímulos de qualquer origem, identificam competências comunicativas como requisito básico da liderança para contornar essas questões, o que nos permite perguntar: será que esses futuros líderes sabem a importância de falar às pessoas a partir das suas experiências, adaptando sempre a narrativa ao entendimento de cada público? Será que esses recém-formados gestores reconhecem a importância da comunicação nesse contexto das práticas organizacionais?

As organizações são frequentemente tidas como um lugar propício ao sofrimento, ao tédio e ao stress em todos os escalões (Chanlat, 1996) elementos esses, de forte impacto na motivação e produtividade dos indivíduos e desse ponto de vista, vale a pena perceber a opinião de Bauman (2001) que questiona o sentido dos “interesses comuns”, então defendidos pelas organizações, alegando que nada mais são do que caminhos para que cada um satisfaça seus próprios interesses, e explica que “o que quer que os indivíduos façam quando se unem, e por mais benefícios que seu trabalho conjunto possa trazer, eles o perceberão como limitação à sua liberdade de buscar o que quer que lhe pareça adequado separadamente, e não ajudarão” (Bauman, 2001, p.50). Assim como Chanlat (1996), o sociólogo, faz sua crítica acirrada ao ambiente organizacional dizendo que, por, pelo menos, 200 anos foram os administradores das empresas que controlaram o mundo e determinaram o confinamento da vida humana. Essa visão pragmática que encerra as condições de vida das pessoas nas organizações pode ser expressão da verdade a depender da forma como lidamos com a realidade que se apresenta, na medida em que, vivendo numa sociedade baseada nas organizações, é preciso um esforço para compreender os seus fenômenos, pois só assim é possível deixar a posição de submissão e vítima para protagonizar a mudança dessa relação (Schein,1982). Nesse aspecto e acreditando que os gestores mais bem preparados podem ser os agentes dessas mudanças, esse estudo defende que as dimensões da comunicação podem colaborar com o entendimento, não só das dinâmicas internas das organizações, mas de que forma seus públicos a percebem e se relacionam com ela. Todavia, é indispensável aos administradores um mínimo domínio desse campo, ou pelo menos, o reconhecimento da sua importância. Portanto, nossa investigação propõe confrontar o impacto que esses gestores recebem na sua formação, frente à percepção dos autores e do mercado acerca disso. Será que os futuros líderes serão capazes de usar a comunicação como

aliada para conectar as pessoas aos seus propósitos e aos da organização? Será que, por meio de uma narrativa bem traçada, conseguirão promover maior motivação e engajamento do público interno? será que percebem, ao sair da escola, que a comunicação é a “cola da organização”? (Taylor, 1993, p.32).

Os aspectos da Comunicação Organizacional nas suas falhas, barreiras e dificuldades, têm sido alvo de pesquisas e estudos por parte de diversos atores com interesse nas organizações e que vão desde núcleos de estudo, como o PMI, até consultorias e revistas para o público executivo. Cada um traz à tona índices preocupantes dos impactos da comunicação ineficaz. A partir daí, o estudo em causa encontra motivação para questionar a presença da comunicação na formação dos gestores, já que o “sistema de comunicação dá vida às estratégias comunicativas definidas pelos líderes de topo” (Ruão, 2008, p.56) e apresenta a opinião da academia sobre o assunto, avaliando inicialmente as grades curriculares ofertadas pelas quatro melhores escolas de administração/gestão no Brasil e em Portugal e posteriormente, realizando entrevistas semi-estruturadas com os acadêmicos responsáveis pela construção dessas grades. Entretanto, vale salientar que, entre as quatro escolas pesquisadas nos dois países, as entrevistas foram efetivamente realizadas com duas escolas no Brasil e duas em Portugal.

Outro questionamento que levamos à avaliação dos responsáveis pelas grades curriculares das escolas entrevistadas, tem origem na comunicação de marketing. Com óbvia raiz na área de marketing, essa prática de comunicação está centrada na persuasão do público, especialmente o consumidor, a respeito dos produtos ou serviços oferecidos pela organização. É a comunicação que dá suporte à comercialização desses bens e que atua com estreita ligação às ações de publicidade e propaganda (Ruão, 2008). O marketing é o responsável pela definição dos componentes que intencionam as vendas, como preço, produto, praça e promoção, seguindo os 4Ps que compõem o mix de marketing, conceito criado no início dos anos 1960 e difundido mundialmente por Philip Kotler (1967). Tal composto é parte integrante da disciplina de marketing, que é encontrada em todas as grades curriculares dos cursos de administração/gestão. Não há que se discutir sobre a importância desta disciplina para este curso de formação, porém, diante de tantos autores e pesquisas que mostram a importância da Comunicação Organizacional, trazemos a seguinte pergunta: Por que em todas as grades

curriculares dos cursos de gestão encontramos o marketing como disciplina obrigatória, mas não encontramos a Comunicação Organizacional, uma vez que ambas as ciências estão voltadas ao relacionamento com o público? Sabemos que as abordagens e intenções podem se diferenciar entre as duas, mas entendemos que na disputa pela audiência e atenção dos seus públicos, as organizações não podem prescindir de todas as forças da comunicação.

A fim de enriquecer ainda mais o debate, o presente estudo avalia a opinião a respeito do tema, vinda de gestores experimentados nas suas funções de liderança, que por meio de um inquérito, traduziram as percepções do ambiente organizacional na sua prática. Consultamos administradores no Brasil e em Portugal a respeito de diferentes situações que envolvem a presença da comunicação e seus impactos nas organizações e na rotina dos gestores. Suas respostas, compiladas e comparadas, são apresentadas em uma análise crítica que se soma aos conceitos discutidos neste estudo.

Acreditamos, assim como Mumby e Stohl (1996), que em um mundo globalizado, competitivo e sujeito a muitas alterações, são indispensáveis gestores organizacionais que reconheçam a importância das relações, identifiquem a diversidade de públicos e as diferentes capacidades de interpretação das mensagens, além das responsabilidades éticas que cada organização tem ao produzir e reproduzir o mundo social a partir das suas narrativas. Assim, esperamos, com esse trabalho, provocar uma reflexão, não só, naqueles que respondem pela formação dos novos gestores, nas escolas do Brasil e de Portugal, mas nos profissionais de comunicação que atuam no ambiente organizacional, a respeito da sua própria relevância. Sabendo que as instituições, por definição, são lentas em suas mudanças (Lammers & Barbour, 2006), acreditamos que cada passo dado para mudar esse paradigma vem colaborar com os gestores que, hoje, enfrentam dificuldades advindas da comunicação ineficaz e, por último, lembrando Castells (2007,p.56) se a prática empresarial não assimila o que ocorre no mundo e deixa de contribuir para a transformação do contexto, sua dinâmica chega a um ponto de estancamento”.

## **2 A relação entre as ciências da comunicação e da administração no ambiente organizacional – o contexto histórico dessa interligação**

As organizações estão presentes em diversos âmbitos da vida, fazendo parte da rotina e impactando fortemente cada traço da nossa existência, desde o nascimento até a morte (Silva, 2013). A vida acontece em contextos organizacionais que constantemente exercem influência sobre nós, nossas escolhas e percepções, a partir das relações que estabelecemos com essas organizações (Schultz, 2016). Para Richard Daft (2014), essa onipresença das organizações na vida, terminam por torná-las invisíveis:

“É difícil enxergar as organizações. Podemos ver os sinais externos, como altos edifícios, um computador [...] mas a organização como um todo é vaga e abstrata e pode estar espalhada em diversas localidades, até mesmo ao redor do mundo. Sabemos que as organizações estão ali porque elas afetam a todos, todos os dias. Na verdade, elas são tão comuns que as tomamos por algo que sempre esteve ali. Mal percebemos que nascemos num hospital, somos registrados em um cartório, estudamos em escolas e universidades, crescemos com alimentos produzidos em fazendas corporativas, somos assistidos por médicos integrantes de uma equipe, compramos uma casa construída por uma construtora e vendida por imobiliária, pegamos dinheiro emprestado de um banco, [...] recebemos benefícios de órgãos do governo. A maioria de nós passa muitas horas trabalhando numa organização de um tipo ou de outro” (Daft, 2014, p.12).

As organizações são importantes, porque moldam nossas qualidades e hábitos quando nelas atuamos como profissionais e mais do que isso, na opinião de Simon (1965, p.16), porque “proporcionam os meios para exercer autoridade e influenciar os demais”, o que define e orienta, em boa parte, o modelo de sociedade que vivemos. No âmbito deste estudo, nossa apreciação vai tratar das organizações no cenário privado, reconhecidas na expressão comum como “empresas” ou “companhias”, termos que podem ser considerados como complementares, seguindo a definição dada por Maria Manoela Azevedo (2016, p.31) que considera empresa como “sociedade ou companhia que explora qualquer ramo de indústria ou comércio e companhia, como sociedade ou associação de pessoas, ou grupo organizado, com um objetivo específico”. Elas não existem para si mesmas, tampouco são um fim em si mesmo,

mas meios usados pela sociedade, cuja finalidade é o desempenho econômico visando o lucro (De Stefani & Azevedo, 2014).

Ao falar das organizações e, por consequência, da ideia de organizar, na opinião de Weick (1995), sobretudo, estamos falando de um fenômeno de comunicação, na medida em que, por meio de práticas discursivas uma organização assume e acomoda todas as dinâmicas que ali acontecem e que definem a sua própria operação, sendo assim, podemos compreender que é “impossível desligar a comunicação da organização, o que nos leva a afirmar que as organizações são entidades comunicativas” (Figueira, 2017, p.38). Reforçando esta percepção, Margarida Kunch (2008) considera a organização um fenômeno comunicacional contínuo, afirmando que a comunicação deve ser entendida como parte inerente à natureza das organizações, no desenrolar de uma relação simbiótica, quando muitas vezes, ao falar da comunicação organizacional vamos falar do comportamento da organização.

Assim como acontece com a Comunicação Organizacional, a atividade de administrar uma organização, que resume Simon (1965, p.1) como a “arte de fazer as coisas”, também guarda uma relação intrínseca com as organizações, na medida em que, o próprio termo carrega a ideia de coordenação de recursos para realizar tarefas (Schultz, 2016). Administração, gestão ou *management* são nomes diferentes para um mesmo campo de estudo e podem ser considerados termos similares, sendo os dois últimos um pouco mais abrangentes por que não limitam as atividades, mas abarcam todas as iniciativas necessárias para atingir um fim, além de contemplar a relação entre as práticas, processos e pessoas (Chanlat, 1996). De forma prática e objetiva, administrar é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização”, para alcançar os objetivos da própria organização (Stone & Freeman, 1985, *apud* Schultz, 2016, p.25).

Porém, vale a pena lembrar que essas atividades compreendidas pela gestão, seja de projetos específicos dentro de uma organização, ou de organizações como um todo, não são privilégios da administração moderna. Práticas administrativas, como o gerenciamento de projetos, são realizadas há milhares de anos. Se aceitarmos a definição dada pelo PMI - Project Management Institute - de que um “projeto é uma atividade temporária de um grupo, com o objetivo de entregar um produto, serviço ou resultado e que gerenciar essa atividade é aplicar

conhecimentos, habilidades e ferramentas para atender às exigências do projeto”, então, pessoas estiveram, desde a história antiga, atuando para entregar geniais e engenhosos projetos como as Pirâmides do Egito, as Muralhas de China, o Coliseum, os Jardins da Babilônia e o Stonehenge, para nomear apenas alguns (Seymour, 2014). Tais “construções magníficas testemunham a existência, em épocas remotas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores” (Chiavenato, 2003, p.26). Papiros atribuídos à época de 1300 A.C., relatam a importância da administração na burocracia pública do antigo Egito (Chiavenato, 2003). Entretanto, apenas no último século é que as organizações começaram a aplicar, de forma sistemática, as técnicas e ferramentas para gerir projetos complexos (Kwak, 2003), aspectos que confirmam a ideia de que a história da administração de empresas, como a conhecemos, é relativamente recente.

Em seu estudo, Chiavenato (2003) descreve a administração como uma ciência típica do século XX, sendo um resultado combinado da contribuição multidisciplinar de autores oriundos da filosofia, economia, matemática e física, além de estadistas e empresários. O autor considera que foi a partir da introdução da máquina à vapor, criada por James Watt (1736 - 1819) que nasce a revolução industrial e com ela, uma mudança na concepção do trabalho, marcada por uma profunda transformação na estrutura social e comercial, provocando uma nova ordem econômica, política e social no mundo, que impulsionou, no início do século XX, os primeiros trabalhos sobre administração. O americano Frederick Taylor, considerado o “pai da administração”, foi o pioneiro destes estudos com a sua Teoria Científica, cujo foco era aumentar a produtividade por meio da racionalização do trabalho do operário. O modelo de Taylor era voltado à produção em massa, com a padronização e a divisão do trabalho por especialização, onde o empregado era visto apenas como mais um recurso de produção (Chiavenato, 2003). Segundo Pinho (2008, p.28), o método “destituía o trabalhador daquilo que lhe era mais caro: seu conhecimento e habilidade profissional, fazendo-o perder o controle técnico do processo de produção”.

Na opinião de Margarida Kunsch (2009), essas mudanças radicais nos processos de produção e comercialização, originadas na revolução industrial, somadas às novas relações trabalhistas, foram os motivos para o florescer da Comunicação Organizacional. Gaudêncio Torquato



(1984), por sua vez, vai bem mais longe para situar as primeiras iniciativas desse tipo de comunicação, quando cita em sua obra cartas que circularam na corte da dinastia Han, em 202 A.C., que são consideradas, por alguns autores, como os primeiros registros de jornalismo empresarial, sendo assim, a atividade seria contemporânea da origem do papel, pois foi durante o domínio da China pela dinastia Han que as primeiras folhas foram fabricadas, em um período de grande progresso econômico e cultural na China decorrente do aumento do comércio com o oriente médio. O que importa perceber é que, seja na antiguidade remota, ou a partir do século XVIII, é o avanço da economia o responsável por alavancar o surgimento da comunicação empresarial.

Do ponto de vista acadêmico, Teresa Ruão (2004) cita que a disciplina tem seus primeiros registros reconhecidos nos anos 1940 – 1950, mas, ainda antes desse período, identificam-se raízes conceituais em diversos outros campos e surgem alianças com outras disciplinas como a “ciência da administração, a antropologia, a psicologia social e o estudo do comportamento organizacional”, entre outras (Ruão, 2004, pg. 728). A autora confirma estudos iniciais, possíveis de serem classificados como de Comunicação Organizacional, em finais do século XIX, princípios do século XX. Segundo Reddind e Tompkins (1988), os primeiros estudos tinham como foco a eficiência comunicativa na forma de orientações para as empresas. Na verdade,

“É importante destacar que as primeiras abordagens sobre comunicação organizacional tinham como base conceitos das teorias administrativas. Sendo uma ciência mais antiga e logo, mais estruturada teoricamente, foi a administração que alimentou de teorias os primeiros estudiosos da comunicação organizacional, como ciência” (Matos, Barros, & Bernardes, 2009, p.7).

Para compreender melhor o ambiente que proporcionou o nascimento da Comunicação Organizacional, mais especificamente da atividade de Relações Públicas, um de seus ramos de atuação, faz-se premente esclarecer o contexto histórico significativo nos EUA no século XIX e os diversos fatores políticos, sociais e econômicos que foram determinantes para o surgimento dessa profissão (Pinho, 2008).

Nos Estados Unidos, primeiro país fora da Europa a se industrializar, ao final da primeira metade do século XIX, o processo de industrialização ficou concentrado em determinadas cidades, o que fez com que elas fossem um fator de atração de uma grande quantidade de trabalhadores. No mesmo período, os estados do norte, recém-saídos da guerra de secessão (1860-1865), apesar da destruição, formaram um mercado economicamente forte e unificado (Pinho, 2008). Os EUA então, vêm a ascensão dos capitalistas industriais sobre uma economia com base rural e fundamentam as relações capital X trabalho no modelo de exploração de mão-de-obra inspirado no antigo cenário rural da sociedade, cuja base era escravagista (Baldissera & Solio, 2005), o que justifica em boa parte os conflitos nesta relação. Na opinião de Pinho (2008, p.24), “a questão da propriedade é decisiva para delinear o perfil dos trabalhadores americanos desse período histórico”. O sonho de igualdade de oportunidades para todos e a possibilidade de se tornarem proprietários, segundo a valorização da visão empreendedora defendida pela livre iniciativa, contida no ideal burguês, gerou uma certa rejeição aos monopólios e cartéis. Porém, fatores como a grande diversidade da classe operária, grande imigração, o surto de prosperidade e terras livres abundantes, foram razões que inibiram as reivindicações dos trabalhadores, em comparação com o que acontecia na Europa no mesmo período, entre 1800 e 1848, onde reformas sociais e econômicas avançaram contra a desigualdade social. Contudo, a partir de 1860, o movimento trabalhista cresce em todo o mundo, e nos EUA foi marcado, em 1869, pela fundação da Ordem dos Cavaleiros do Trabalho (OCT), que em pouco tempo se tornou uma poderosa organização sindical e foi sucedida pela FAT (Federação Americana do Trabalho), em 1886 (Pinho, 2008). Nos vinte últimos anos do século XIX, o cenário econômico americano é dominado pelos monopólios e grandes corporações que empenhavam esforços contra esses movimentos sindicais que se fortaleciam, consolidando as diferenças de classe (Pinho, 2008). Líder de um desses monopólios, em 1882, William Vanderbilt — presidente da Companhia Central de Caminhos de Ferro de NY – numa demonstração de pouco apreço para com a opinião pública, profere a célebre frase “o povo que se dane”, ao ser perguntado por jornalistas a respeito da opinião da sociedade sobre um novo trem expresso entre NY e Chicago. Greves e mobilizações que culminaram em mortes de operários, em conflitos com a polícia, definem o cenário da época nos EUA (Fernandes, 2011), acontecimentos estes, que abalam a economia. Consonante a esse período de tensão e conflitos

nas relações laborais, surge por volta de 1900, o jornalismo de denúncia, como forte aliado dos trabalhadores na pressão contra as organizações e contra o desprezo pela opinião pública (Baldissera & Solio, 2005). A partir de então, apreensivos sobre seus negócios, os empresários começam a dar importância à opinião pública e buscam recurso para “neutralizar opiniões contrárias, antecipar-se às denúncias e formar opinião favorável às organizações” (Baldissera & Solio, 2005, p.89). O estudo de Pinho (2008) nos mostra que ambos os lados desse conflito, sindicalistas e patrões, tinham consciência que o seu êxito dependia fortemente do apoio da opinião pública e já buscavam “publicações de diferentes matizes ideológicos” (Pinho, 2008, p.27). Para os sindicatos era preciso estender sua influência para além do seu quadro de associados, implantando estratégias de comunicação de massa, capazes de mobilizar a sociedade americana a seu favor. Por seu turno, as empresas, no início do século XX, colhiam os frutos da Teoria da Administração Científica de Taylor, o que significou um forte apoio a esse grupo, visto que a “desumanização do trabalho, que agiu no sentido de subtrair a capacidade crítica, a consciência, a cidadania e a luta por direitos, tornou o trabalhador facilmente substituível e refém dos grandes monopólios, o que foi duramente combatido pelos sindicatos” (Pinho, 2008, p.29). De toda forma, mesmo apoiada pelo taylorismo, a mobilização dos sindicatos para cooptar a opinião pública era disputada também pela classe patronal. Foi essa preocupação com a comunicação, tanto da parte dos trabalhadores, quanto das empresas, que proporcionou o ambiente para o surgimento das Relações Públicas como atividade profissional, o que revela que a “gênese da profissão encontra-se estreitamente relacionada com os embates entre os operários e grandes empresários” (Pinho, 2008, p.35).

À época, o repórter Ivy Lee, que via oportunidade de trabalho na humanização da relação entre as empresas e seus públicos, inaugura, em 1906, a Parker & Lee Associates, para prestar serviços de imprensa e publica a sua Declaração de Princípios, que até hoje serve como diretriz para os especialistas na área.

“Esse não é um departamento de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos divulgar notícias e não distribuir anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor como matéria paga, não o publiquem. Nossa informação é exata [...] nossos planos, com absoluta franqueza, para o bem das empresas e das instituições públicas, é divulgar à imprensa

e ao público dos Estados Unidos, pronta e exatamente, informações relativas a assuntos com valor e interesse para o público” (Wey, 1986, p.31)

As Relações Públicas surgem como estratégia para manter o poder e os níveis de lucratividade das organizações (Baldissera & Solio, 2005) e na procura pela eficiência e distinção mercadológica, neste momento em que a competitividade industrial avança e se acirra extremamente (Guimarães & Squirra, 2007), ainda que, na opinião de Pinho (2008, p.32) nessa “fase inicial da atividade, tenha prevalecido uma orientação calcada no suborno e aliciamento da imprensa e de muitos jornalistas dos grandes jornais da época”.

As Relações Públicas vêm atuar basicamente como administradora de relacionamentos que, segundo Maria Aparecida Ferrari (2008), é o seu papel, reconhecido de forma unânime pela comunidade de especialistas em comunicação, num consenso a respeito do seu conceito global. Na ocasião, relações públicas tratava-se de uma atividade diretamente ligada à cúpula das organizações, como aconteceu com Ivy Lee, que atuou como conselheiro pessoal de John Rockefeller Jr, o todo-poderoso empresário americano, que o contratou para salvar sua imagem destruída após a morte de vinte grevistas em uma de suas empresas, no caso conhecido como o “massacre de Ludlow” (Fernandes, 2011). Para Ferrari (2008, p.19) essa aproximação com a direção das organizações deixa “clara a relação administrativa e estratégica entre os profissionais de Relações Públicas e a liderança responsável pela tomada de decisões”, tal proximidade se percebe também nas definições de Relações Públicas avaliadas pela autora, que trazem um forte vínculo com a área de gestão de empresas e que é reforçado pelo estudo de Grunig e Vercic (2000) quando afirmam que a base teórica da atividade teve sua origem na área da economia e da administração estratégica.

Sob o ponto de vista da administração, observa Manuel Chaparro (2003), a nova atividade, então idealizada por Ivy Lee, nasce ainda sob a influência do taylorismo e da ideologia da produtividade, que foi reforçada pela teoria Clássica de Administração proposta por Henry Fayol, cerca de 20 anos depois. Criador do conhecido termo PDCA (Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Ação) e dos 14 princípios das funções gerenciais na organização, Fayol avaliou a gestão sob o ponto de vista da hierarquia e estrutura da organização, onde alguém mandava e outro alguém obedecia (Chiavenato, 2003).

A característica humana nos processos produtivos, até então, não era considerada como variante que necessitasse de observação, tampouco de qualquer investimento para seu melhor desempenho. Tanto a teoria de Taylor quanto a de Fayol foram criticadas pela falta de comunicação com os trabalhadores envolvidos (Chiavenato, 2003) limitando-se apenas a informes das regras e das metas a serem cumpridas. As necessidades de inserção dos empregados na dinâmica do ambiente organizacional ainda não tinham sido defendidas. Porém, logo esse modelo de administração científica pereceu diante da visão humanística, que por volta de 1930, é consolidada na Teoria das Relações Humanas de Mayo, a qual defendia a “organização como uma unidade fechada [...] sendo a eficiência identificada com o bom funcionamento das relações humanas (Azevedo, 2016, p.34). Bowditch e Buono (1992) explicam os riscos que as organizações corriam, face a manutenção do modelo científico de administração,

“Uma vez que a mecanização do trabalho durante a Revolução Industrial privou os cargos de boa parte de seu significado intrínseco, as pessoas buscaram o significado em suas atividades profissionais através do relacionamento social no trabalho. Argumentava-se que a administração precisava ajudar as pessoas a satisfazerem estes desejos naturais. Se os administradores não respondessem a essas necessidades socialmente orientadas com a maior consideração e valor, via-se como prováveis consequências o desempenho deficiente no trabalho e na resistência à autoridade” (Bowditch & Buono, 1992, p.46)

Manter os empregados produzindo como máquinas, como proposto por Taylor e Fayol, em pouco tempo mostrou-se um custo muito alto de produção, além de desperdício de recursos. Nos anos que se seguiram, estudiosos do assunto já começaram a pensar em outros formatos que incluiriam o empregado nas preocupações dos administradores, como por exemplo, o modelo de administração X e Y, que permitia o olhar sobre a produção, porém considerando as necessidades humanas (Chiavenato, 2003).

Muitas foram as teorias desenvolvidas que buscaram o melhor desempenho das organizações no último século, e todos os estudos feitos consideravam seis variáveis do ponto de vista da interação e da interdependência, como os principais componentes a serem avaliados: pessoas, estrutura, tecnologia, tarefa, ambiente e competitividade. O desafio para administrar é adequar

e integrar esses elementos, sabendo que o “comportamento desses componentes é sistêmico e complexo: cada um influencia e é influenciado pelos outros” (Chiavenato, 2003, p.12). Assim, o avanço dos estudos em administração passou pela Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas, Teoria Estruturalista e Teoria Behaviorista, onde o homem assumiu o conceito de “homo economicus”, homem social, homem organizacional e homem administrativo, respectivamente, até chegar ao homem funcional, conceito pensado pela Teoria de Sistemas.

De todas as teorias, essa foi a menos criticada e nasce em decorrência da Teoria Geral de Sistemas desenvolvida, em 1950 por Ludwig Von Bertalanffy, que se espalhou por todas as áreas de conhecimento, influenciando fortemente a administração. (Chiavenato, 2003). Nos estudos sobre a Teoria Organizacional de Manoela Azevedo (2016), que aborda os termos relacionados à organização, nomeadamente o termo “Organismo” (corpo com órgãos; organizado) é identificado a partir de uma análise terminológica e conceitual. Para a autora, a “Teoria dos Sistemas (abertos) parte da abordagem orgânica e visa o estudo global de sistemas (unidade funcional ampla), onde o organismo (sistema) é um todo maior que a soma das partes (elementos)” (Azevedo, 2016, p.41).

A microabordagem, que era o ponto fraco das teorias anteriores, perdia o sentido sob essa visão sistêmica que considerava o todo e as suas partes, reconhecendo a interação entre elas de forma combinada, para formar um todo organizado e coeso. Na avaliação de Galdêncio Torquato (1986, p.10), quando falamos de organizações, estamos falando de sistemas abertos, “que se caracterizam por formas de encadeamento e intercâmbio entre as partes e o todo, circuitos de realimentação, direção para metas, mecanismos de mediação e controle, que os fazem evoluir acompanhando a dinâmica social”, por isso, há muito que a administração se apoia na Teoria dos Sistemas (Torquato, 2004).

Ampliando esse entendimento, com base da Teoria dos Sistemas Vivos, uma organização se comporta como um organismo vivo, na medida em que obedece às premissas que caracterizam essas estruturas (Capra, 2006), e entre essas propriedades podemos destacar as interações e influências internas e externas comuns aos sistemas abertos, o que denota à comunicação um papel fundamental (Gomes,2000; Katz & Kanh, 1966, *apud* Figueira, 2017). Numa comparação direta entre as organizações e os organismos vivos, a definição de Humberto Maturana destaca

a importância da comunicação como elemento primordial para o funcionamento e manutenção do sistema,

“A comunicação não é uma transmissão de informações, mas em vez disso, é uma coordenação de comportamento entre os organismos vivos, por meio de acoplamento estrutural mútuo. Essa coordenação mútua de comportamentos é a característica-chave da comunicação para todos os organismos vivos, com ou sem sistemas nervosos, e se torna mais e mais sutil e elaborada em sistemas nervosos de complexidade crescente” (Maturana, 1970 *apud* Capra, 2006, p. 224)

Foi somente a partir do pensamento que passou a valorizar as relações humanas nas organizações, que a comunicação, como elemento da humanização, participou dessa evolução, “produzindo e reproduzindo as representações compartilhadas das quais dependem a organização e o funcionamento dos grupos” (Serrano, 2009, p.13), assim é que, a função humanizadora da comunicação se desenvolve com a troca de ideias, o que está na raiz do pensamento sistêmico, integrando os elementos. Na opinião de Torquato (1986), a Comunicação Organizacional, sob a visão sistêmica, vem para dar um conceito de empresa, “harmonizando interesses, evitando a fragmentação do sistema, promovendo, internamente, sinergia negocial e, externamente, comportamentos e atividades favoráveis à organização” (Torquato, 1986, p.68). Do ponto de vista dos resultados alcançados pela organização, Luiz Alberto Farias (2021) ressalta que, há tempos a integração dos públicos de uma organização e a redução de seus graus hierárquicos são objetivos da gestão, na tentativa redundante de transformar a organização em um organismo e levá-la ao sucesso.

Com o surgimento dessas teorias sistêmicas, que reconhecem um papel fundamental à comunicação, deu-se então, o grande salto na conceitualização do campo de estudo da Comunicação Organizacional. Para Tereza Ruão (2004, p. 731) “com os estudos sistêmicos, a investigação precipita-se da metáfora da organização como “contentora” de comunicação para a sua visão como fundamental ao estudo das organizações”. A autora considera as organizações como ambiente de interação de indivíduos, onde a comunicação os envolve ativamente nos processos de criação e recriação da sua ordem social. A partir dessa nova teoria da administração, a disciplina de Comunicação Organizacional torna-se objeto de estudo

específico e consistente: “o estudo da comunicação humana em contexto organizacional”, considerando todas as particularidades do cenário onde se desenvolve (Ruão, 2004, p.732). Antes desse período, constava de estudos entre 1940 e 1950, apenas um movimento para o avanço da disciplina motivado pelas necessidades práticas e teóricas da organização, que buscava aprimorar suas qualidades comunicativas com o simples objetivo de melhorar sua performance comercial, até então, uma visão subvalorizada e limitada do papel da comunicação nas organizações (Ruão, 2004). Porém, é a partir de 1970 que Tereza Ruão (2004) identifica o grande marco fundamental nos avanços das investigações sobre a disciplina de Comunicação Organizacional, quando esse novo momento ficou reconhecido pela maturidade, inovação e desenvolvimento das pesquisas e da teoria.

No ambiente acadêmico americano, os estudos da Comunicação Organizacional, segundo Putnam, Philips e Chapman (2004, *apud* Correa & Pereira, 2015), entre os anos 1920 e 1950, mostram que os interesses em comunicação eram restritos às Relações Públicas. Após esse período, até 1970, percebe-se uma forte influência da escola de relações humanas da administração sobre a disciplina. Inicialmente a comunicação era top down e se limitava a relatórios precisos e eficiência dos meios, focando nas habilidades individuais para a realização do trabalho e posteriormente, trata da eficiência da comunicação no âmbito total da organização. Esse período, conhecido como orientação modernista, direcionou os estudos até os anos 1980 (Correa & Pereira, 2015). Para Guimarães e Squirra (2007, p.46), enquanto objeto de estudos científicos, a Comunicação Organizacional é bastante recente e, na opinião dos autores, só a partir dos anos 1960 que passa a merecer atenção da comunidade acadêmica, sendo percebida “como um campo de estudos que poderia contribuir para o entendimento de como a comunicação ajuda a organização e a dinâmica das organizações”. Fonseca Júnior (2009, *apud* Matos, Barros, & Bernardes, 2009), ao analisar as publicações sobre o tema, destaca que, independentemente da nomenclatura adotada para a atividade, seja comunicação empresarial, organizacional, institucional, corporativa, ou comunicação estratégica, em decorrência direta da administração e da Teoria das Organizações, todos os termos apresentam em comum a abordagem instrumental da comunicação, que na opinião do autor, deve-se, em boa parte, à preocupação dos estudiosos em promover o melhor resultado da comunicação nas organizações. Beltrão (1982), explica que essa variedade de nomenclaturas ainda é resultado da



fragilidade do campo teórico e profissional, característico da época. Na sua opinião, os termos representam a fase de pré-profissionalização e construção da identidade profissional, que normalmente promovem o uso impreciso de nomenclaturas e que são percebidos na literatura brasileira das seis primeiras décadas. Do ponto de vista funcional, por ser um campo de estudos com origem na sociologia, a Comunicação Organizacional busca uma abrangência maior na análise da relação entre a organizações e seus públicos, internos ou externos, o que explica, por exemplo, absorver áreas como Relações Públicas (Mumby & Stohl, 1996). Vale destacar que, fortalecendo nosso entendimento a respeito da íntima relação entre a Comunicação Organizacional e a ciência da administração, Manuel Carlos Chaparro (2003) cita que, especificamente sobre a atividade de Relações Públicas, seu crescimento teórico e estratégico nos EUA, alcançou a academia em meados de 1930, quando as Universidade de Harvard, Yale e Columbia criaram cursos de formação para profissionais na carreira e esses cursos ficaram vinculados ao campo da administração. Por sua vez, a primeira escola independente de RP nos Estados Unidos, foi a escola de Relações Públicas e Comunicações da Universidade de Boston, em 1947, como afirma Cândido Teobaldo Andrade (1993), enquanto na Europa as primeiras atuações em RP, na França, acontecem em 1949.

## **2.1 Emergência da Profissão de RP em Portugal e Brasil**

No caso de Portugal, semelhante ao Brasil, a profissão é jovem e surge apenas na década de 1960, tornando-se disciplina de estudo superior por volta de 1980, por norma que a inseriu no campo das Ciências da Comunicação. Hoje somam cerca de 40 cursos na área e curiosamente, como relata Sebastião (2012, *apud* Figueira, 2014, p.60) “apenas nove incluem na sua denominação a expressão Relações Públicas”. Contudo, com a dificuldade em ser reconhecida no país, a profissão ainda enfrenta problemas de identidade que vulnerabilizam as relações e confundem os seus papéis. A oferta de serviços de RP num mercado dominado por pequenas e médias empresas, onde não há a cultura de investimento na área, como no caso de Portugal, agrava ainda mais a consolidação da profissão no país, principalmente em cenários de crise econômica (Figueira, 2014). Ainda assim, o desejo das organizações portuguesas pela visibilidade na mídia é o que alimenta a atividade, assumindo o foco principal dos profissionais da área, o que é criticado por Figueira (2014, p. 61), que entende que o trabalho não pode se

“reduzir às tarefas de informação e de visibilidade”, visto que às relações públicas cabem atuação muito mais estratégica, como reforçam Baldissera e Solio (2005, p.98), “não se pode reduzir relações públicas a um conjunto de tarefas cotidianas”.

No que tange o cenário brasileiro, na opinião de Margarida Kunsch (1997), os efeitos da revolução industrial no país foram retardados e só aconteceram a partir da década de 1930, o que não proporcionou o cenário necessário para a Comunicação Corporativa emergir antes disso, fazendo com que os primeiros periódicos de empresas fossem produzidos com uma defasagem de quase cem anos, em relação aos Estado Unidos e à Europa. Duarte (2002), cita que no setor privado, a primeira iniciativa da área, no Brasil, foi em 1914, quando a empresa multinacional, The Light Power Co Ltda, criou seu departamento de relações públicas, considerado por alguns como o primeiro departamento específico da atividade no mundo, que objetivava o relacionamento com a imprensa e o governo, tendo como diretor, durante 19 anos, o engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo, considerado o patrono das Relações Públicas no Brasil. O surgimento da atividade de RP foi alavancado por decretos-lei que instituía o serviço de informação, publicidade e divulgação de várias entidades públicas. Na década de 40, sob o governo de Getúlio Vargas, onde sua estratégia para a perpetuação no poder passava por esforços de comunicação, as Relações Públicas tinham o objetivo de persuadir a opinião pública, por meio da demagogia e mero uso da publicidade governamental. Importa destacar que o cenário brasileiro que propiciou o início da atividade foi bastante distante da realidade acontecida nos EUA, onde a movimentação política, econômica e social motivou o nascimento das Relações Públicas. Na opinião de Pessoa (2021, p.41) esse fato deixou um legado bastante significativo para a profissão no Brasil, que por não estar “atrelada a uma prática democrática – e às questões políticas, sociais e econômicas daí decorrentes – as Relações Públicas, no seu nascedouro, já não foi utilizada em todo seu potencial; brotam e se disseminam privadas da sua verdadeira eficácia, importância e amplitude”.

Assim como para as Relações Públicas, que tiveram início tardio, o jornalismo empresarial — expressão e conceito ausente nos princípios normativos e enquadradores do exercício do jornalismo, em Portugal — só começou a se configurar efetivamente no Brasil a partir da década

de 1950, como consequência do plano de ação “50 anos em 5”, proposto pelo então presidente, Juscelino Kubitschek, buscando o desenvolvimento econômico e social do país.

Para Kunsch (1997) o termo Comunicação Organizacional só foi reconhecido no Brasil em 1967, com a criação da ABERJE - Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas, que realizou naquele ano, o primeiro Concurso Nacional de Revistas e Jornais de Empresas. Para a autora, a Comunicação Organizacional passou por etapas distintas no país, que podem ser divididas em: era do produto (1950), era da imagem (1960), era da estratégia (1970-1980) e por último, a era da globalização (a partir de 1990), considerando que nas etapas iniciais, a atividade se resumiu apenas à atuação em RP. Porém, o que até o século passado se misturava na abordagem e definição, hoje é possível delimitar, e, na opinião de Figueira (2014), faz-se necessário esse entendimento claro sobre os limites dos dois subsistemas, Comunicação Organizacional e Relações Públicas, considerando as complementaridades, identidades e pontos de aproximação entre as atividades.

“Comunicação organizacional abarca os estudos centrados na construção de sentidos e entende que a comunicação é um elemento indissociável da organização. A sua atenção está muito focada nos processos independentemente da sua natureza e dos instrumentos utilizados. As relações públicas, por seu turno, abarcam as pesquisas e as práticas especialmente centradas na construção e qualificação de relacionamentos estratégicos, tendo em vista a legitimação da organização e o seu desenvolvimento” (Figueira, 2014, p.62).

A partir de 1990, os estudos da Comunicação Organizacional, assim como a presença de jornalistas nas empresas, cresceram bastante. “Em 1993 o Sindicato dos Jornalistas do Distrito Federal calculava que metade dos 25 mil jornalistas brasileiros atuava na comunicação institucional” (Sant’Anna, 1993, p.2) e de acordo com Bueno (2014, *apud* Michel, Michel, & Porciúncula, 2013, p.8) existem hoje no Brasil, “cerca de 29 grupos de pesquisa em comunicação organizacional cadastrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)”. Os avanços podem ser constatados com a criação, em 2006, da Abrapcorp (Associação Brasileira dos Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas), da Intercom (Grupo de Pesquisa, Relações Públicas e Comunicação

Organizacional da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação) e do Compós (Grupo de Trabalho Comunicação em Contextos Organizacionais, da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação), todos com diversos grupos temáticos de trabalho e congressos que comprovam o incentivo à pesquisa e o compartilhamento de estudos.

## **2.2 Impacto(s) da Globalização**

Trazendo a análise que enquadra a Comunicação Organizacional à gestão para o período mais atual, percebemos a presença de novos gurus empresariais, como Peter Drucker, Peter Senge, Fritjof Capra e Philip Kotler, dentre outros, crescerem em reconhecimento e importância na mente das empresas brasileiras, que, por sua vez, “têm grande necessidade de uma prática comunicativa ancorada na visão de negócio” (Duarte, 2002, p.64), e que, desde sempre, foram muito influenciadas pelas tecnologias estrangeiras, principalmente originadas nos EUA, incluindo as tecnologias administrativas, que até então, eram dominadas pelos grandes teóricos da administração do início do século XX. Porém, o diferencial desses novos nomes é estarem associados a processos revolucionários – “e talvez mágicos” – nas palavras de Luiz Alberto Farias (2021).

Novas empresas, novos pensadores, e a partir da década de 1980, uma série de novas ferramentas de gestão inundaram as organizações com novos desafios gerenciais, que envolvem processos, controles, liderança e colaboração, entre outras práticas. Ferramentas como 5S, Balance Score Card, Gestão da Qualidade, KPI's, ou até o modelo de gerenciamento de projetos sugerido pelo famoso Instituto de Massachussets – PMI – exigem na sua totalidade, para o alcance dos resultados propostos, ambientes mais colaborativos e, como cita Hassan Osman (2011), a comunicação passa a ser prioridade. Para Tom Seymour, especialista da área de gerenciamento de projetos, o desafio para o gerente de projetos do futuro vai ser entender o cenário aumentado das organizações e a efetividade da comunicação com os outros, tendo que atuar através de redes e com pessoas em diferentes países e de diferentes culturas. “Estes serão os componentes da complexidade que os novos gestores vão ter que assumir” (Seymour, 2014, p.238).

A importância dada aos aspectos sociotécnicos nos novos modelos de administração, exige cada vez mais, profissionais que dominem as técnicas e os processos de comunicação (Baldissera & Solio, 2005). No caso da prática dos 5S, técnica japonesa que se disseminou nas organizações do ocidente, o descarte deliberado de documentos, fotografias, vídeos ou qualquer registro da história e da vida das pessoas na organização, significou bloquear a lembrança e desvalorizar a socialização, fazendo com que as organizações perdessem muito da identidade cultural (Michel, Michel, & Porciúncula, 2013).

É preciso reconhecer as mudanças que o cenário globalizado impôs nas últimas décadas para entender o compromisso que a Comunicação Organizacional começa a assumir, quando falamos, por exemplo de privatizações e fusões de empresas, fato que modifica todo o ambiente interno e externo à organização, refletindo-se no relacionamento com seus públicos, uma vez que as mudanças estruturais impactam na identidade e imagem dessas organizações. Nesse contexto, Porciúncula (2008, *apud* Michel, Michel, & Porciúncula, 2013) afirma que as mudanças costumam confundir os públicos a respeito da identidade da empresa e, nesse aspecto, a história da organização como suporte à reconstrução da identidade é fundamental para lidar com a concorrência.

Neste contexto e neste momento, “fortalecer a presença da organização por meio dos elementos que compõe a memória organizacional, e investir na identidade, imagem e reputação, revela-se como importante ativo das organizações” (Michel, Michel, & Porciúncula, 2013, p.10), na medida em que

“A cultura, os comportamentos, os símbolos, a identidade e a comunicação, o conjunto de elementos que formam a personalidade e a imagem de uma empresa ou instituição, são os grandes pilares da memória. E a memória é seletiva: escolhem-se as experiências (boas e negativas) que os inúmeros públicos têm com a organização, seus gestores, empregados, produtos e serviços. Este aspecto seletivo tem uma conexão direta com o presente da organização, traduzido em questões bastante objetivas com que ela deve se confrontar diante dos públicos e da sociedade: como lidou com as adversidades em sua trajetória; como tratou os funcionários em tempos de “vacas magras”; como se relacionou com a comunidade; como se comportou quanto ao desenvolvimento do país” (Nassar, 2007, p. 111).

Nesse contexto de escalada global, outro fator que pode representar um risco à memória organizacional, segundo Ferrari (2008), é o próprio processo de globalização, que transforma as organizações num movimento que acontece em cinco passos, onde, em cada um, a organização assume um status que vai desde doméstica, multicultural, multinacional, internacional, até global, e que vão sendo alterados à medida que o processo evolui. Para Ferrari (2008), essa evolução tem impactos em cinco outras dimensões que tratam, desde a identificação com o país e com a cultura, o nível de internacionalização, o aspecto da legitimidade e autoridade dos representantes, o tipo de estrutura que vai assumir e por fim, o modelo de gestão. Esse fenômeno alterou completamente a dinâmica das empresas, que passam a estar mais interconectadas e abertas a novos mercados e novas práticas comerciais.

No que se refere à comunicação, nunca foi tão relevante uma prática cross-cultural, mesmo as empresas com mais “experiência internacional estão atentas às mudanças, cada vez mais rápidas do ambiente global” (Ferrari, 2008, p.21). Esse processo segue alterando ambientes de trabalho, famílias, nações e as organizações e, principalmente, a Comunicação Organizacional, que, como responsável pelo processo de criação de sentido, sofre influência “das culturas, crenças, hábitos e costumes locais” (Ferrari, 2008, p.22). Nesse momento, as RP são fundamentais para a análise do cenário internacional e seus contextos social, econômico, político e cultural, fatores indispensáveis para a definição da estratégia de comunicação que será adotada pela organização.

Para organizações globalizadas, Wakefield (1999) criou cinco estratégias para garantir efetividade às Relações Públicas, que são: considerar um guarda-chuva estratégico global para a adoção dos programas que serão implantados; as unidades de RP internacionais devem estar integradas a todos os setores da companhia ao redor do mundo, a fim de multiplicar as diretrizes de comunicação entre todos; o setor de comunicação deve ter uma estrutura horizontal e orientada para o trabalho em equipe; o líder da equipe deve ser o orientador cultural do grupo e por último, deve-se considerar a contratação de agências locais de comunicação. A pesquisa realizada por Wakefield (1999) mostrou que mesmo trabalhando com profissionais em diferentes países, as bases conceituais de RP são muito similares, o que permite adotar

internacionalmente a definição de RP como “administração dos relacionamentos entre uma organização e seus públicos” (Ferrari, 2008, p.26).

Caminhando ao longo da história das organizações e da ciência da administração, percebemos, com o reforço de vários autores, a sinergia entre essa disciplina e a Comunicação Organizacional, o que nos permite avançar no objetivo principal deste estudo, que busca comprovar a necessidade de maior aprofundamento dos conhecimentos, ou pelo menos, do reconhecimento e maior valorização da comunicação como disciplina de total relevância na formação dos administradores, como veremos a seguir na opinião dos experts em gestão moderna.

### 3 A comunicação no centro das questões organizacionais

Peter Drucker, considerado o “pai da administração moderna”, grande visionário e observador do ambiente organizacional, foi o responsável por ampliar o entendimento da sociedade e a percepção sobre o que é gestão, destacando o papel preponderante das pessoas para o sucesso de qualquer empresa (Administração, 2020). Na sua experiência, Drucker (1976) avalia que a comunicação passou a ser uma das grandes preocupações da administração, desde a Primeira Grande Guerra, quando o mundo ocidental se tornou consciente da comunicação e da sua importância, ao conhecer, tão logo terminada a guerra, os documentos diplomáticos de 1914 que faziam parte dos arquivos russos e alemães. Essa divulgação deixou “espantosamente claro que a catástrofe fora causada, essencialmente por falhas de comunicação – apesar da existência de informações abundantes e merecedoras de confiança” (Drucker, 1976, p.115). Para o autor, o período que se sucedeu à guerra foi marcado por disputas industriais, estimulando e tornando nítida a necessidade de uma prática de comunicação nas “instituições existentes, nas sociedades e entre vários grupos de liderança e seus diversos públicos” (Drucker, 1976, p.115).

É nesse período que, segundo Chiavenato (2003), no âmbito da administração, a Teoria das Relações Humanas criou uma pressão sensível sobre os administradores no sentido de buscar novas formas de dirigir as organizações e as pessoas:

“Identificou-se a necessidade de elevar a competência dos administradores por meio do relacionamento interpessoal, no sentido de adquirirem condições de ultrapassarem os problemas de comunicação humana e de adquirirem confiança e franqueza no seu relacionamento humano” (Chiavenato, 2003, p.128).

Para essa Teoria, cuja análise está focada principalmente no ambiente interno e na relação com os empregados, a comunicação é tratada como fenômeno social, enfatizando os grupos e não o comportamento individual, defendendo um fluxo constante de comunicação entre líderes e liderados, a fim de suprir-lhes todas as necessidades, o que pressupõe maior presença do gestor na rotina e avaliação dos funcionários, onde cada um pode ser conduzido a dar sua máxima contribuição e usar ao máximo suas habilidades (Chiavenato, 2003).



Em seu livro “Desafios da Gestão para o Século XXI”, Peter Drucker (2000), é categórico ao afirmar que “sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam de ineficácia na comunicação”. Com essa afirmação, o autor impôs à Comunicação Organizacional uma responsabilidade que, na maioria das empresas, recai sobre aqueles que ocupam as posições de gestão, na medida em que o administrador, numa perspectiva que considera a administração uma ação linguístico-discursiva, é quem define o “conteúdo proposicional que vai gerar o comprometimento por meio da força argumentativa do enunciado (a lógica e a dinâmica do trabalho para alcançar um desempenho econômico esperado), para, então, proceder à devida enunciação às pessoas” (De Stefani & Azevedo, 2014, p.183).

Essa prática linguística administrativa vai além das normas e manuais e suas formalidades, uma vez que o discurso contido na linguagem e na forma de se comunicar são questões centrais para o gestor exercer sua função. Esse discurso tem um único objetivo: “converter esforço humano em realização econômica” (De Stefani & Azevedo, 2014, p.185). Para isso, o gestor, um falante legitimado pela autoridade que lhe é concedida dentro da estrutura, espera que as pessoas entendam e aceitem o seu conteúdo, transformando em realização, a sua intenção (De Stefani & Azevedo, 2014). O fato é que esse profissional de administração pode ter ampla e variada formação, mas precisa saber lidar com pessoas, com eventos internos e externos, ter uma visão holística sobre a organização e ser agente de transformação, educador e orientador, conduzindo a organização a novos rumos e novos patamares (Chiavenato, 2003). Porém, segundo Katz (1955), um dos pioneiros nos estudos sobre liderança, seu sucesso vai depender muito mais do que ele consegue fazer, do que daquilo que ele é. Seu desempenho está centrado em três habilidades: técnicas, humanas e conceituais, onde a habilidade humana de se comunicar é uma das competências mais esperadas (Katz, 1955).

Na visão de Peter Drucker (1976), na organização, a comunicação não representa um meio de organizar, mas um modo de organizar. Assim, para aumentar suas chances de sucesso, não basta que o administrador conheça as atividades que precisa realizar — o mais importante é saber o modo de realizá-las, e nisso Drucker não admite dúvida, afirmando que a comunicação deve ser esse modo. Ele indica, para cada função administrativa, o que deve ser comunicado e a quem, o que De Stefani e Azevedo (2014) resumiram como: I) comunicar às pessoas o objetivo

e o que deve ser feito; II) comunicar aos subordinados, aos superiores e aos colegas a estrutura de organização das atividades; III) comunicar padrões de desempenho aos funcionários para que saibam como serão avaliados, bem como transmitir o resultado de suas avaliações; IV) e comunicar seus princípios e valores. Sintetizando, o gestor “diz algo na organização quando estabelece os objetivos, organiza as atividades e os trabalhos, motiva e comunica-se com as pessoas, avalia o desempenho delas, e quando forma as pessoas e a si próprio” (De Stefani & Azevedo, 2014, p.182).

Na opinião de Chiavenato (1989), dentro da sua especialidade em gestão, comunicar é, sobretudo, fazer com que a mensagem seja compreendida pela outra pessoa, o que se mostrou terrivelmente falho nas organizações, a partir do enfoque das relações humanas na administração. “As organizações estão longe de utilizar bem as comunicações”, afirma o autor (Chiavenato, 2003, p.129). Dentro de uma organização, a mensagem pode circular entre as pessoas por intermédio de diversas redes de comunicação diferentes, tendo, cada uma, suas características próprias de velocidade, eficiência, acuracidade e confiabilidade. O mesmo investigador refere que essas redes foram pesquisadas pelos estudiosos humanistas na busca pela forma mais eficaz de comunicar, porém diante de tantas variáveis que envolvem os objetivos e situações, que fazem as informações fluírem entre as pessoas, concluíram que não existe a melhor maneira de comunicar dentro de uma organização, sendo, para cada caso, fundamental realizar uma análise das redes existentes, do propósito e do público envolvido, para então, se determinar a maneira mais indicada de comunicar em cada situação (Chiavenato, 2003).

O mesmo autor defende que a comunicação na organização é uma atividade administrativa que tem dois propósitos: oferecer informação e clareza para os empregados realizarem suas tarefas, e promover a motivação, cooperação e satisfação nos cargos. Para alcançar esses objetivos, os autores da teoria humanista sugerem que os administradores estimulem a franqueza e confiança entre as pessoas e garantam a participação dos empregados dos escalões inferiores nos desafios da empresa (Chiavenato, 2003). Na opinião de Torquato (1986, p.29), “não havendo motivação, não há envolvimento no processo produtivo”, o que significa, em seu entender, que a questão central é de comunicação.

Torquato (1986), cita, aliás, pesquisas que indicam que a comunicação descendente é o maior problema para o envolvimento dos empregados, na opinião de 80% dos pesquisados, o que explica uma distante relação entre os funcionários do baixo escalão e as metas principais da organização. Gaudêncio Torquato (1986) considera que a comunicação que dá voz e expressão aos funcionários, em determinados momentos, é vital para o desempenho e alcance das metas e da eficácia da organização. Peter Drucker (1976), em sua visão crítica da ação dos administradores nesse campo, reforça que a tradicional comunicação para baixo não funciona, sublinhando que

“Durante séculos os administradores têm tentado a comunicação “para baixo”. Isso não pode funcionar, apesar de todo o esforço e inteligência que se ponha na tentativa. Não funciona, porque o enfoque é no que o administrador quer dizer, pressupondo que quem pronuncia as palavras comunica. A ênfase colocada no administrador, no chefe, no comandante de forma a torná-lo melhor comunicador, esquece que tudo que é comunicado para baixo são apenas ordens, isto é, sinais predeterminados. Nada que tenha conexão com a compreensão e muito menos com a motivação” (Drucker, 1976, p.125).

Para Drucker, a verdadeira comunicação pressupõe uma experiência partilhada, sendo assim, a comunicação com empregados que se baseia na percepção do gestor será um desperdício, porquanto não importa quanto elaborada ela pode ter sido, pois é fundamental que se fale com as pessoas em termos das suas experiências, já que transmitir um conceito é impossível, a menos que o receptor da mensagem seja capaz de percebê-lo. Na sua avaliação, o cenário da comunicação entre gestores e funcionários, assim como entre empresas e governo, fabricantes e consumidores, passa por um hiato, que pode ser o reflexo do aumento considerável de informação, sem o mesmo aumento, ou aprimoramento, da comunicação (Drucker, 1976). Nesse aspecto, no ambiente organizacional, como em qualquer outra atividade comunicacional, a adequação da linguagem ao entendimento do público é fundamental para o sucesso da comunicação, como sustenta o relatório feito pelo PMI – Project Management Institute, uma organização internacional sem fins lucrativos, que, em 2013, mostrou o impacto que essa dificuldade pode causar sobre as iniciativas estratégicas das organizações, onde

“os dados mostram que uma média de quatro entre cinco projetos comunicados com clareza e detalhes suficientes — comunicados na linguagem da audiência — atingem os objetivos e intenções originais do negócio, comparado com pouco mais de metade dos projetos quando a comunicação não é suficientemente clara e detalhada” (PMI - Project Management Institute, 2013, pg.5).

Chanlat (1996) critica essa dificuldade e denomina a linguagem adotada no ambiente corporativo como “língua administrativa”, que para ele é muito empobrecida e recheada de jargões profissionais especializados. Assinala, a este respeito, o constante uso de frases curtas que não estimulam a reflexão, chavões e repetição de slogans, além do uso abusivo de gráficos, figuras, esquemas e imagens para representar a realidade e explicar o assunto a ser tratado.

Nesse cenário, a influência da Comunicação Organizacional, como campo de atuação, ganha ainda mais corpo, como ferramenta fundamental para o desenvolvimento e avanço de qualquer organização, atuando como um elo entre seus diversos públicos (Pessoa, 2021). Sônia Pessoa (2021, p.5) reforça ainda mais essa ideia, quando afirma que uma “comunicação eficiente traz resultados que podem ser medidos no faturamento da empresa”. Todavia, para que se possa avaliar os ambientes e conhecer os obstáculos à disseminação da comunicação, como ferramenta estratégica, importa conhecer os pilares onde as organizações se apoiam, que de acordo com Mintzberg (1995, *apud*, Azevedo, 2016) se dividem em cinco estruturas: 1) o pilar estratégico, responsável pelas decisões; 2) a gestão intermediária, que funciona como o centro de ligação entre as diferentes partes da organização; 3) o centro operacional, responsável pela produção; 4) a tecnoestrutura, que monitora e avalia o funcionamento do sistema; 5) e o pessoal de suporte, apoio a todo o sistema. Cada estrutura tem suas funções específicas, interagindo de diferentes formas e a partir de diferentes fatores, interligadas entre si por diversos fluxos definidos pela autoridade, atividades, comunicação e decisão (Azevedo, 2016).

Grande é a complexidade de ambientes, perfis e públicos nas organizações e Bueno (2005), ainda complementa que o desafio para difundir a comunicação e consolidá-la como ferramenta estratégica, passa por um outro obstáculo importante, como o próprio modelo de gestão da organização, que muitas vezes se submete a uma cultura organizacional que não suporta uma administração estratégica, ou não considera a comunicação como uma de suas prioridades.

Assim é, que muitas organizações que defendem a administração estratégica, na realidade, não contemplam essa visão para todas as suas atividades e nesse cenário, a Comunicação Organizacional, quase sempre considerada uma atividade operacional, vai ficar à margem do planejamento estratégico da organização, o que, segundo o autor, acontece porque “na maioria das organizações, ela ocupa um lugar menos destacado na estrutura organizacional” (Bueno, 2005, p.17). Reforçando a preocupação dos autores que defendem a importância da comunicação integrando todos os escalões da organização, Bueno (2005) apresenta o resultado de uma pesquisa realizada em 2005, envolvendo 150 executivos e colaboradores de mais de cem empresas brasileiras, sustentando a percepção de que o baixo escalão das empresas não tem acesso, nem é envolvido nas decisões estratégicas da organização. A pesquisa concluiu que apenas 50% dos gerentes, efetivamente, se envolvem na definição de prioridades estratégicas das suas organizações e somente 28% dos técnicos participam da definição de novos negócios (Bueno, 2005).

### **3.1 A Comunicação Perante as Modernas Ferramentas de Gestão**

Os autores David Norton e Robert Kaplan (2000), idealizadores do Balance Score Card (BSC) - ferramenta para a gestão estratégica nas organizações, em seu livro, “Organização Orientada para a Estratégia”, reservaram um espaço de destaque para falar da importância da comunicação como suporte para o sucesso da sua revolucionária ferramenta de gestão de desempenho e admitem que o acesso à comunicação é um problema comum à maioria das organizações. Os autores alertam: apenas 5% dos funcionários conhecem a estratégia da organização (Bueno, 2005). Kaplan e Norton (2000) destacam que as organizações devem buscar uma linguagem para comunicar tanto a estratégia quanto os processos e sistemas internos. No que tange à ferramenta criada por eles, pela primeira vez, as organizações podem descrever e comunicar a estratégia de maneira compreensível e isso significa ter que romper as barreiras dos silos funcionais que são criados em torno da especialidade das áreas, como finanças, vendas, marketing, engenharia e compras, onde cada uma tem um corpo de conhecimento, cultura e linguagem específicos e coordenar a comunicação entre essas funções é um grande desafio.

Assim como o BSC, a Gestão da Qualidade Total, ou Total Quality Management (TQM), como é conhecida no ambiente empresarial e acadêmico, também é uma filosofia de gestão. Foi

idealizada pelos americanos William Deming e Joseph Juran e responsável por reerguer a economia do Japão após a II Grande Guerra, quando se iniciou um processo de revitalização industrial no país (Camargo, 2011). Especialistas americanos ao verem os EUA perdendo mercado para o Japão, visitaram o país para conhecer seus famosos CCQ – Círculos de Controle da Qualidade, prática que visa aumentar a consciência da qualidade em todos os processos da organização, e constataram que, para serem eficazes, os círculos necessitam de sistemas de informação e fluxo de comunicação muito bem-estruturados e indispensáveis para o acompanhamento do desempenho da organização (Kwasnicka, 2005). “De nada adianta se pensar na implantação de um “programa de qualidade”, fazer um bom planejamento financeiro e estratégico e criar ferramentas de medições competentes, se as pessoas envolvidas não estiverem motivadas e engajadas para dar sua contribuição aos objetivos” (Camargo, 2011, p.116) e o sucesso desta empreitada tem como base uma comunicação eficiente e transparente em todos os níveis. Para Camargo (2011) a comunicação é o poderoso instrumento motivacional e de incentivo aos colaboradores para que estes trabalhem focados nos objetivos corporativos, o que se torna condição indispensável, quando se trata da implantação de uma nova cultura de inovação, que, diferente do que se pensa, não é um ativo das organizações que se privilegiam de pessoas excepcionais, mas a criação de novas formas de geração de valor, que, ao serem implementadas, podem mudar a vida da organização e a relação com seus stakeholders, todavia, encontra barreiras fincadas principalmente na comunicação e não no declínio da criatividade, como muito se acredita (Souza & Monteiro, 2021)

Seja na implementação de uma estratégia específica ou, na gestão de um projeto pontual, a adoção de um ambiente mais colaborativo é um pré-requisito para uma inovação maior (Daft, 2014, p. 179) e que, na opinião de Seymour (2014), enfrenta, como desafios principais, aspectos como liderança, confiança, controle e comunicação, sendo esta última, a principal dificuldade identificada pelo autor. Se considerarmos, principalmente, o ambiente virtual onde boa parte das atividades das organizações acontecem, conduzir uma comunicação efetiva é o desafio crucial da gestão, pois o sucesso de qualquer projeto é diretamente proporcional à efetividade da comunicação entre os times (Osman, 2011). Especificamente, falando de gestão de projetos, o PMI – Project Management Institute, responsável pela disseminação das práticas em gerenciamento de projetos no mundo, em seu relatório internacional “Pulso da Profissão” de

2013, apresentou um estudo detalhado denominado “O custo alto do baixo desempenho: o papel essencial da comunicação”, onde concluiu que o “fator mais crucial de sucesso no gerenciamento de processos é a comunicação eficaz com todas as partes interessadas — uma competência fundamental crítica a todas as organizações” (PMI - Project Management Institute, 2013, p.2).

O mesmo relatório traz pesquisas realizadas pela Revista *Forbes* e consultorias como PwC e Towers Watson mostrando que as organizações estão cientes da importância da comunicação eficaz e seu impacto positivo sobre projetos, programas e portfólios, porém, elas desconhecem o tamanho do impacto negativo da comunicação ineficaz sobre os resultados da empresa. O relatório “Pulso da Profissão” revelou que a cada US\$ 1 bilhão de dólares gastos em um projeto, US\$ 135 milhões de dólares estão sempre em risco, e o surpreendente é que desse total, 56% estão em risco devido à comunicação ineficaz. Esse relatório cita também outro estudo realizado pela Towers Watson de 2011-2012, o "Relatório do Estudo ROI sobre Mudanças e Comunicação", onde se constatou que organizações com práticas eficazes de comunicação, têm 1,7 vezes mais chances de superarem seus concorrentes financeiramente (PMI - Project Management Institute, 2013). Na opinião dos responsáveis pelo estudo do PMI, “as organizações não podem executar iniciativas estratégicas a menos que possam comunicar eficazmente seus alinhamentos estratégicos e os benefícios para o negócio” (PMI - Project Management Institute, 2013, p.2) e para isso é indispensável ter mapeadas as funções que a comunicação deve assumir.

### **3.2 Impactos de uma Boa Comunicação Interna**

Para Chiavenato (2003), a comunicação é um dos processos fundamentais da gerência e do comportamento organizacional e, assim como a organização se estrutura sob pilares, a comunicação, sob o ponto de vista organizacional, também pode ser avaliada em termos de três funções amplas, que são: “a) Produção e controle – comunicação dirigida à realização da tarefa e ao cumprimento das metas e objetivos da empresa; b) Inovação – comunicação de novas ideias e mudanças de procedimento que visam a adaptação e melhor resposta aos estímulos do ambiente organizacional; c) Socialização e manutenção – comunicação voltada para os meios

de realização do trabalho, para o relacionamento entre as pessoas e para a motivação dos funcionários” (Chiavenato, 2003, p.129).

Promover a motivação dos funcionários a partir da comunicação, é indicador de resultado de uma comunicação forte, que atua como coadjuvante na retenção de talentos e no sucesso geral da empresa, na medida em que promove aumento da lealdade e produtividade da força de trabalho (Argenti, 2009). É possível constatar os efeitos positivos da comunicação no estudo realizado pela consultoria Watson Wyatt, apresentado por Argenti (2009), onde os resultados medidos comprovam que empresas com programas de comunicação interna mais eficazes entregaram 91% de retorno total aos acionistas em quatro anos, em comparação com 62% entregues pelas empresas que se comunicaram com menor eficácia (Argenti, 2009). “A melhor forma de evitar conflitos, interpretações errôneas e atrasos na execução das tarefas é manter um sistema de comunicação claro, eficiente e fluído com rapidez” (Kwasnicka, 2005, p.48) o que impacta diretamente no desempenho positivo da organização.

Outro indicador relevante no mesmo estudo, mostrou que uma melhoria significativa na comunicação reflete em um aumento de 15,7% no valor de mercado da empresa, assim, o estudo conclui que “a comunicação eficaz com os funcionários é um indicador importante do desempenho financeiro da organização” (Argenti, 2009, p.183). A comunicação interna alcançou tamanha importância, que hoje figura no Brasil como um dos fatores de avaliação do *Guia Exame*, publicação referência no país, responsável por elencar as cem melhores empresas para se trabalhar, o que denota prestígio junto a investidores, funcionários, clientes e sociedade em geral (Pessoa, 2021).

Essa preocupação com a comunicação encontra justificativa na opinião de dois grandes gurus da administração moderna, Tom Peters e Robert Waterman (1987, *apud* Azevedo, 2016), que consideram o fator humano como elemento indispensável para que as organizações superem os constantes desafios do mercado, pois as “pessoas são a única vantagem competitiva sustentável das organizações” (Azevedo, 2016, p. 38) e a comunicação é fundamental para mantê-las conectadas ao ambiente organizacional e responsável por sociabilizá-las, promovendo o sentimento de pertencimento (Fernandes & Leal, 2008). Nesse sentido, podemos aceitar o enquadramento dado por Argenti (2009) à comunicação interna, quando afirma que



“As comunicações internas no século XXI são mais do que memorandos, publicações e transmissões de normas; trata-se de construir uma cultura corporativa baseada em valores e com potencial para impulsionar a mudança organizacional” (Argenti, 2009, p.183).

Em outro estudo de 2004, apresentado por Paul Argenti (2009) e realizado pela consultoria de gestão Towers Perrin, vimos que apenas 51% dos funcionários afirmam que sua empresa é aberta e honesta, percepção que decorre diretamente da qualidade da liderança nas organizações. Sem uma liderança eficaz, os “recursos de produção permanecem recursos e nunca se tornam produção” (De Stefani & Azevedo, 2014, p.181) e para esse líder ser responsivo na realização de sua função é necessário saber se comunicar, colocando em prática a fala e a audição (Santos, 2018). Kwasnicka (2005), por seu lado, reconhece que para as informações chegarem aos níveis necessários, a liderança tem papel preponderante na construção dos canais de comunicação, da mesma forma, as conversas com a gerência permitem que os funcionários se sintam mais próximos e parte dos processos da mudança organizacional (Argenti, 2009). “Cada vez mais os gerentes de todos os níveis estão sendo cobrados para exercer o papel de gestores de pessoas” (Kwasnicka, 2005, p.36) o que nos faz concluir que a integração entre os funcionários e entre esses e seus líderes, deixou de ser puramente uma tarefa da área de Recursos Humanos, para integrar as ações de comunicação com foco no público interno da organização (Farias, 2021).

### **3.3 Os Públicos de uma Organização**

Conhecer a fundo esse público interno e estabelecer um sistema de comunicação e integração desse público, pode trazer mais qualidade à comunicação da empresa em seu ambiente interno e esse conceito pode ser replicado para seu ambiente externo (Farias, 2021), onde uma comunicação efetiva vai exigir práticas adequadas a outros públicos, e que, na opinião de Schultz (2016), compõe uma das mais relevantes tarefas de um gestor, analisar os ambientes e a relação que a organização estabelece, ou deve estabelecer, com os agentes externos.

Nesse caminho de análise, o primeiro, e indispensável passo é conhecer os públicos a quem a comunicação se dirige, que dentro do cenário empresarial, segundo Philip Kotler (1998, *apud*, Pessoa, 2021), se divide entre sete tipos diferentes de audiência, se considerarmos que todas

são grupos que guardam algum tipo de interesse na organização, ou que impactam nos seus resultados. Seriam eles: **público financeiro** – aquele que influencia a capacidade de obter fundos, como acionistas, bancos, empresas de investimento; **público local** – aquele que fica no entorno da organização, como os vizinhos e entidades comunitárias; **público interno** – empregados, voluntários, líderes e terceirizados; **público de mídia** – aquele que divulga notícias, opiniões e novidades, como os veículos de mídia; **público de governo** – aquele que define tributos, encargos e leis; **grupos de interesse** como ambientalistas e organizações de consumidores; **público geral** – aquele que se relaciona com seus produtos e atividades, como clientes. Diante da diversidade de públicos e da necessidade de manter contato com todos eles de forma efetiva, não há alternativa que não lançar mão da atuação estratégica das Relações Públicas. Para Sônia Pessoa (2021) o departamento de RP é o único capaz de ajudar a empresa a manter-se em contato com todos estes grupos.

Grunig, Ferrari e França (2009, *apud* Ferrari, 2008) incorporam esse conceito quando afirmam que RP é uma atividade administrativa responsável pela gestão do relacionamento da organização com seus públicos. Dessa forma, o exercício das relações públicas exige a mesma análise de cenário, defendida por Schultz (2016) como tarefa importante dos gestores, porém com maior aprofundamento, avaliando a hierarquização dos públicos estratégicos e elaborando políticas e diretrizes de comunicação. A atuação estratégica das RP na construção e manutenção dos relacionamentos da organização pode contribuir para a efetividade organizacional, sendo traduzida em resultados mensuráveis nos negócios, o que, de acordo com Grunig (1992), se torna viável na medida em que o profissional de RP está próximo do alto escalão, assumindo assim duas funções, a comunicacional e a estratégica/gerencial. Andrade (1993) reforça que RP deve ser uma atividade ligada à alta administração e à liderança responsável pela tomada de decisões, consolidando o posicionamento estratégico da atividade. Somente quando definem e alcançam seus objetivos, as organizações podem se considerar eficazes, e nesse sentido Grunig (2003) afirma que as RP podem contribuir para os resultados esperados, ao mesmo tempo que gerenciam o relacionamento com os públicos da organização.

A relevância das RP pode ser comprovada pela pesquisa realizada por Monique Augras (1974) que mostrou um avanço expressivo da atividade desde a sua criação, quando em 1936, nos

EUA, entre 300 empresas consultadas, somente 6 contavam com profissional de relações públicas. Vinte e cinco anos depois, essa proporção era de 250 empresas com RP, entre as 300 pesquisadas, e em 1970 a relação se aproximava de 100%.

Seja na atividade de RP, na comunicação interna, ou na comunicação com o mercado, por meio da utilização prática dos conceitos de marketing, a única coisa que se deve evitar é que a comunicação seja usada como mero instrumento de promoção de produtos, reduzindo assim, de forma crítica, a sua utilização (Farias, 2021). Nessa segmentação da comunicação dentro do ambiente organizacional, normalmente, as RP, como função gerencial, podem ser confundidas com o marketing quando estão se iniciando, o que, na opinião de Grunig (2003), pode ser distinto pelos seus meios de atuação, definidos pelos teóricos da administração como meio econômico e meio social, sendo o primeiro formado por consumidores, concorrência, fornecedores e credores, onde atua o marketing, e o meio social, ou institucional, definido pelo governo, os acionistas, os empregados e a comunidade, onde atuam as RP. Para Grunig (2003), esses profissionais são capazes de identificar os problemas e opiniões dos públicos interno e externo diante de decisões críticas, apontando as consequências e influenciando a alta administração no momento da tomada de decisão. “Questões críticas, ao não ser adequadamente administradas, podem se converter em crises” (Grunig, 2003, p.82). Em sua teoria das Relações Públicas estratégicas, Grunig (2003) entende essa atividade como a administração de questões emergentes, na medida em que fazem o monitoramento de todos os públicos e podem perceber os impactos gerados pelas decisões da organização, uma vez que

“a pesquisa sobre crises revela que a maioria delas são resultado das decisões gerenciais e não acidentes ou força maior. Consequentemente, as crises ocorrem porque a administração não se comunicou com os públicos estratégicos sobre questões emergentes em potencial, que posteriormente possam até resultar numa crise” (Grunig, 2003, p.84).

### **3.4 Comunicação: a Grande Aliada na Gestão de Crise e de Mudanças**

Um bom e recente exemplo de crise veio com a pandemia, que trouxe inúmeras variáveis e “vem modificando as relações sociais e econômicas entre indivíduos e organizações” (Cesar & Neves, 2020, p.202). As organizações precisaram tomar decisões de extrema importância no

gerenciamento da distância, contornando as incertezas causadas pelo novo cenário e se preparando para uma nova cultura organizacional, que deve emergir a partir das revisões que este novo cenário, chamado “novo normal” está provocando. Cesar e Neves (2020) recomendam ainda, a reflexão sobre as posturas da empresa diante dos problemas e aprendizados que a pandemia promoveu, considerando que as relações são de mútua responsabilidade e que tanto organizações quanto indivíduos devem prezar por uma boa relação entre todos, para isso, Kaushik e Guleria (2020, *apud* Cesar & Neves, 2020, p.199) consideram indispensável o uso da tecnologia apoiando uma comunicação eficaz entre os diferentes agentes. Pugh e Hickson (2004, p.74), frente a cenários de mudança, reforçam que as organizações que “se ajustarem às novas situações sobreviverão e progredirão, enquanto aquelas que não o fizerem morrerão”, usando como referência a Teoria da Ecologia Populacional aplicada às organizações.

Como adaptação e resposta às alterações do ambiente organizacional, as empresas devem promover mudanças, que Jones (2010, p.7) define como “o processo pelo qual, organizações se movem do seu estado atual para algum estado futuro desejado para aumentar sua eficácia”. Para que esses processos ocorram de forma adequada, é fundamental a compreensão da dimensão cultural e do clima organizacional, já que ambos têm impactos diretos sobre os objetivos pessoais e organizacionais (Jones, 2010), razões suficientes para gerar resistência à mudança e conflitos, na medida em que a cultura organizacional é fruto do compartilhamento de valores, crenças, ritos, normas e modos de pensar e agir, ou seja, um processo socialmente construído por “inúmeras interações que ocorrem entre as pessoas que atuam nas e com as organizações” (Morgan,1996, *apud* Cavedon, 2003, p.55). Os principais autores do campo de estudo das mudanças organizacionais concordam que existem seis motivos cruciais que fazem as pessoas resistirem às mudanças nas organizações e o que nos importa saber é que entre eles está a falta de comunicação. “A organização não comunica com eficácia qual é a mudança, como e por que ela está sendo feita e não expressa claramente as expectativas de desempenho no futuro” (Boyett & Boyett, 1999, p.64).

Considerando o cenário atual, ainda pandêmico, e o processo de adaptação às mudanças que o novo normal vem impor, Cesar e Neves (2020) citam ainda, a recente pesquisa realizada pela

consultoria Korn Ferry, em maio de 2020, onde 47% das empresas pesquisadas, identificando a comunicação eficaz como diferencial competitivo para melhores resultados, declararam ter o objetivo de promover maior abertura, transparência e frequência na sua comunicação. Porém, modernos ambientes de trabalho e os novos canais de comunicação disponíveis já são alvo de estudo antes da pandemia. Entre novembro de 2017 e janeiro de 2018, a The Economist Intelligence Unit, em parceria com a consultoria Lucidchart, realizou uma pesquisa para avaliar as barreiras de comunicação nas organizações modernas, entrevistando 403 executivos seniores, gerentes e colaboradores de organizações com pequeno, médio e grande porte, de acordo com o faturamento anual variando de US\$ 10 milhões a US\$ 1 bilhão de dólares.

A pesquisa trouxe a visão dos empregados sobre as maiores barreiras para a comunicação nesses novos ambientes de trabalho e quais os seus impactos para o negócio. Os dados obtidos evidenciam que, embora as empresas tenham disponíveis hoje dezenas de ferramentas e plataformas diferentes para se comunicarem, a comunicação no trabalho pode ainda falhar, colocando em potencial risco as carreiras, criando ambientes estressantes e levando à desaceleração do crescimento (Unit, 2018). Entre diversos resultados apresentados pelo estudo, destacam-se algumas impressões, entre elas, a causa principal que justificaria uma comunicação empobrecida ou ineficaz, de acordo com a opinião dos empregados das empresas consultadas, responsabiliza os diferentes estilos de comunicação dos gestores, que são classificados pelo estudo em quatro tipos diferentes: “1) Os que conduzem sua comunicação com o time baseado nas conexões pessoais, com foco nos relacionamentos humanos; 2) os que são analíticos, que buscam suporte em dados e fatos e tendem a usar uma linguagem mais precisa; 3) os funcionais, que se focam em processos e constroem seu pensamento por meio do passo-a-passo dos planos; 4) e os intuitivos, que preferem a visão geral, sem detalhes e direto ao ponto” (Unit, 2018, p.4). O estudo destaca ainda que os diferentes estilos de comunicação dos gestores contribuem para a falta de clareza sobre as responsabilidades e lembra a importância da percepção do público como prioridade na formatação do discurso. As consequências da comunicação ineficaz também foram avaliadas pelo estudo e mostram que 44% dos entrevistados citaram a comunicação ineficaz como responsável pelo atraso na realização de projetos; 18% citando a perda nas vendas; 52% lembrando o aumento do estresse, e 31% responsabilizando a baixa moral dos colaboradores à comunicação ineficaz. Se considerarmos que o tempo gasto nas atividades

é decisivo na performance de uma organização, os resultados obtidos pelo estudo sinalizam o grave impacto da comunicação ineficaz sobre os resultados da organização, mostrando que 55% dos pesquisados alegam perder algumas horas do dia, durante uma semana, como consequência de uma comunicação empobrecida, enquanto outros 16% afirmam já ter perdido um dia inteiro, ou mais, pela mesma razão. Além das causas e consequências das barreiras de comunicação nas organizações modernas, o estudo também avaliou o comportamento dos diferentes públicos internos das organizações. O fato de gerações diferentes terem a mesma percepção, entre os 65% dos entrevistados, concordando que as reuniões presenciais são um modo muito mais eficaz de comunicação, foi outro resultado importante do estudo. Na opinião do professor da Universidade do Texas, Art Markman, citado na pesquisa, “a globalização e o trabalho em horários flexíveis estão distribuindo as pessoas no tempo, estreitando a possibilidade de se encontrarem pessoalmente” (Unit, 2018, p.4).

Muitos são os autores e opiniões convergentes a respeito do papel da comunicação como responsável pelos problemas organizacionais e as empresas têm se apropriado disso. O fato é que a realização de qualquer trabalho está diretamente ligada à efetivação de uma comunicação. “Quanto mais eficaz for esta, melhores serão os resultados alcançados” (Farias, 2021, p. 4), entretanto, não se pode considerar a comunicação com a única e exclusiva responsável pelos problemas, ou soluções, nas organizações. Para Luis Farias (2021), fazer uso de um processo contínuo e homogêneo de comunicação pode prevenir a repetição de erros, ou ocorrência de novos problemas, já que aqueles decorrentes da falta de informação serão eliminados. Porém, ainda segundo Farias (2021, p.4), “vale repetir que somente inundar a vida da empresa de informação não bastará”, sendo esse um erro estratégico que muitas organizações cometem, quando julgam que comunicar é apenas informar. Apesar de estar claro para as organizações o quanto crítica é a comunicação eficaz para o sucesso da organização, ainda assim, apenas uma, entre quatro organizações pode ser definida como comunicadora altamente eficaz (PMI, 2013) e mudar essa estatística é uma decisão que pode estar nas mãos dos administradores.

#### **4 A presença-ausência da comunicação organizacional na formação dos administradores de empresas**

A partir do que foi exposto nos capítulos anteriores e que nos referenciou a respeito da importância da comunicação como ferramenta estratégica da gestão empresarial e como diferencial na capacitação dos administradores, o presente capítulo tem a intenção de trazer à discussão a participação da disciplina de Comunicação Organizacional, ou Empresarial, nas grades curriculares ofertadas atualmente pelas quatro melhores universidades do Brasil e de Portugal, para o curso de graduação em Administração de Empresas, como é denominado o curso no Brasil, ou Gestão, como é conhecido em algumas escolas de Portugal. Essa avaliação nos permitirá perceber o quanto esses profissionais são impactados na sua formação acadêmica, a respeito do que, adiante, será vivenciado na sua experiência profissional, quando a comunicação eficaz se apresentar no ambiente organizacional como um diferencial competitivo e uma exigência para garantir melhor performance (Silva, Gois, & Oliveira, 2009).

Com a presença desta disciplina na formação dos futuros gestores empresariais, podemos concluir que o objeto de discussão deste trabalho seria reforçado pela percepção dos educadores e responsáveis pela construção das grades curriculares; todavia, se a disciplina não tem destaque na formação, nem mesmo presença no currículo proposto, entendemos que a razão do tema abordado por esta dissertação encontra aí um campo para vasta análise — no limite, quiçá, podendo constituir um contributo e chamada de atenção para a necessidade de se olhar criticamente para as atuais propostas curriculares e sua eventual atualização.

Contudo, vale a pena ressaltar que, embora a disciplina de Comunicação Organizacional faça parte de intensas discussões e estudos multidisciplinares que envolvem tanto a área de comunicação quanto a de gestão, como explicam Mumby e Stohl (1996), ela ainda é alvo de muita dúvida por parte dos próprios acadêmicos, o que deriva na fragilidade da disciplina se comparada com outros campos de estudos organizacionais, cujas identidades estão consolidadas, como a sociologia ou a gestão. É preciso reconhecer que o próprio termo “Comunicação Organizacional”, por si só, gera interpretações ambíguas na medida em que não esclarece se o seu foco de estudo trata da comunicação nas organizações, se trata das estratégias

e técnicas de comunicação que são aplicadas pelas organizações, se aborda a associação entre comunicação e organizações ou, ainda, se se refere às propriedades organizacionais da comunicação (Taylor & Casali, 2010).

Com a intenção de clarificar o entendimento a respeito do que é Comunicação Organizacional, optamos, neste estudo, por adotar as referências estudadas por Teresa Ruão (2008) em sua tese de doutoramento, na qual ela apresenta duas vertentes de entendimento da comunicação nas organizações, uma conceitual e outra instrumental, das quais não se pode prescindir.

Aprofundando um pouco mais, do ponto de vista conceitual, Ruão (2008, p.50) considera que “a comunicação é central à organização porque é o componente que lhe dá vida e expressão” e cita Taylor (1993, *apud* Ruão, 2008) reforçando que tudo que caracteriza a existência de uma organização é mediado por suas expressões simbólicas, e que está baseado no seu sistema de comunicação. “A sua prática é o que dá origem a sistemas de significados complexos e diversos” (Ruão, 2008, p. 49). Nesse nexos entre organização e comunicação, essa se desenvolve em diversos âmbitos que isoladamente podem ser classificados como: 1) comunicação de marketing, voltada ao produto e ao mercado; 2) comunicação de gestão, com foco principal nas relações internas entre líderes e liderados; 3) comunicação de negócios, que trata das atividades comerciais de bens e serviços com foco econômico-financeiro, onde os relatórios anuais e balanços financeiros traduzem a sua linguagem (Ruão, 2008); e 4) comunicação e relacionamento com a mídia.

Todavia, essa fragmentação identificada por alguns autores, como por exemplo, Van Riel (1995), que poderia resultar em uma fragilidade e incoerência nos estudos, foi responsável por provocar a origem do conceito de comunicação integrada (Caywood, et al. 1991, *apud* Ruão, 2008). Vale lembrar que foi o mesmo Van Riel (1995) quem também deu a esta disciplina, nos anos 1970, o conceito de Comunicação Corporativa, numa alusão ao corpo e à ideia do todo, buscando integrar todas as mensagens produzidas pela organização. Assim, a perspectiva da Comunicação Organizacional tem um caráter multidisciplinar ao reunir todas essas vertentes da comunicação sendo, na opinião de Teresa Ruão (2008, p. 49), o olhar que “melhor enquadra o clima de mudança de sentido nas organizações, no mundo do trabalho, nos mercados e na sociedade nos últimos anos”.



Do ponto de vista pragmático, a Comunicação Organizacional se desenvolve em dois subsistemas interdependentes dentro das dinâmicas da organização, um classificado pelas características operacionais e outro pelos elementos estruturais. O primeiro está encerrado no uso das redes de comunicação funcionais e o segundo, dependente das políticas de comunicação que envolvem o grau de formalização das regras, o nível de autoridade dos líderes e a amplitude dos grupos subordinados, entre outras características. Entretanto, ambos estão sempre dependentes dos planos estratégicos que definem os objetivos comunicacionais da organização (Ruão, 2008).

#### **4.1 A Comunicação Organizacional nas Quatro Melhores Escolas de Administração no Brasil**

Antes de avançar na análise das grades curriculares ofertadas no Brasil, importa destacar que o órgão controlador da área no país, o MEC – Ministério da Educação e Cultura — estabelece diretrizes que orientam, e em certa medida limitam, o conteúdo das grades curriculares. Analisamos as Diretrizes Curriculares Nacionais<sup>1</sup> que são impostas pelo Conselho Nacional de Educação, órgão do MEC, e percebemos que as Universidades devem se submeter a essas Diretrizes, que em sua última resolução, de outubro de 2021, respeitando os princípios de autonomia institucional e a flexibilidade concedida a cada universidade na construção desses currículos, sugerem que entre os conhecimentos fundamentais do administrador se incluam disciplinas como economia, finanças, contabilidade, marketing e comportamento humano, entre “outras” que sirvam às especificidades do curso. Embora a orientação do MEC denote uma certa flexibilidade ao permitir “outras” disciplinas, o fato é que as escolas acabam por focar a formação naquelas que são explicitamente recomendadas, sob o risco de não estarem em conformidade e com isso serem descredenciadas pelo Ministério.

Para a análise das grades curriculares no Brasil, selecionamos como referências as quatro melhores universidades para a formação dos administradores de empresas no país, de acordo com o ranking anual realizado pelo jornal Folha de São Paulo, RUF<sup>2</sup> (Ranking Universitário Folha). Esse jornal foi fundado em 1921 no estado de São Paulo e hoje é o jornal de maior

---

<sup>1</sup> <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-5-de-14-de-outubro-de-2021-352697939>

<sup>2</sup> <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/>

circulação no país. Adotado como fonte para essa seleção, o ranking da Folha considera 197 escolas e avalia 40 carreiras sob os seguintes critérios: pesquisa científica, qualidade do ensino, inovação, internacionalização e mercado, este último buscando a visão dos empregadores. Esse ranking usa como pilares os indicadores oferecidos pelo INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais<sup>3</sup> – uma autarquia federal vinculada ao ministério da educação que realiza anualmente o Censo da Educação Superior no Brasil, o instrumento de pesquisa mais completo sobre as instituições de educação superior no país.

Uma vez aceito o RUF (Ranking Universitário Folha) como base, foram escolhidas as quatro melhores escolas de administração no Brasil: 1) USP – Universidade de São Paulo<sup>4</sup>; 2) UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais<sup>5</sup>; 3) UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul<sup>6</sup>; 4) FGV – Fundação Getúlio Vargas<sup>7</sup> que, entre as quatro melhores, é a única instituição privada.

A Universidade de São Paulo, USP, foi criada em 1934 e é uma entidade pública mantida pelo Estado de São Paulo. Oferece 183 cursos de graduação distribuídos em todas as áreas do conhecimento e oferecidos em 42 unidades de ensino e pesquisa. Com 58 mil alunos de graduação e outros 30 mil matriculados em seus 239 programas de pós-graduação, hoje, a USP é responsável por mais de 20% da produção científica brasileira, o que a torna conhecida internacionalmente e reconhecida por diversos rankings mundiais para medir a qualidade das universidades.<sup>8</sup>

A segunda colocada no ranking da Folha para o curso de administração, a Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, foi fundada em 7 de setembro de 1927, dia em que se celebra a Independência do Brasil. Em 2021 contava com mais de 34 mil alunos em 91 cursos de graduação e cerca de 10 mil alunos em mestrado e doutorado. Oferece 90 programas de pós-graduação para mais de 2 mil alunos, além de 90 cursos de mestrado e 69 de doutorado. Ainda

---

<sup>3</sup> <https://www.gov.br/inep/pt-br>

<sup>4</sup> <https://www5.usp.br/>

<sup>5</sup> <https://ufmg.br/>

<sup>6</sup> <http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial>

<sup>7</sup> <https://portal.fgv.br/>

<sup>8</sup> <https://www5.usp.br/institucional/a-usp/>

no mesmo ano, obteve o conceito máximo no índice geral de cursos do MEC (Ministério da Educação e Cultura) e foi a universidade federal mais bem avaliada pelo INEP, com grande destaque para a quantidade de registros de patentes, o que lhe rendeu o prêmio de Universidade Empreendedora. Foi responsável pelo desenvolvimento da primeira vacina contra a COVID-19 no país.<sup>9</sup>

Entre as quatro universidades qualificadas no RUF, a UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, é a mais antiga. Fundada em 1895, começou com a escola de Farmácia e Química que deram início à educação superior no estado. Somente em 1934 foi criada a Universidade de Porto Alegre que abarcava diversos outros cursos e em 1947 passou a ser chamada de Universidade do Rio Grande do Sul. Em 1950 foi federalizada e passou a ser a UFRGS, ocupando posição de destaque com um dos maiores orçamentos do estado, além de ser a primeira em publicações e a segunda em produção científica entre as federais, considerando-se o número de professores. A UFRGS conta com mais de 3 mil professores e cerca de 26 mil alunos em graduação, 6 mil em doutorado e 6,5 mil em mestrado. Desse público, 6 mil são pesquisadores divididos em mil grupos de pesquisa que já produziram cerca de 8 mil projetos. Essa universidade oferece 100 cursos de graduação<sup>10</sup>.

A universidade que alcançou o quarto lugar no RUF, a FGV – Fundação Getúlio Vargas, tem origem privada e é referência para a geração de indicadores que orientam as atividades econômicas no Brasil. Por meio do FGV-IBRE (Instituto Brasileiro de Economia) a entidade é a responsável por gerar os índices de inflação, índice de variação de aluguéis, índice geral de preços, além de sondagens e índices de confiança, como o índice de confiança empresarial. Desde o começo de sua história, a FGV esteve voltada para áreas estratégicas da vida do país, como administração pública, economia, história e a área jurídica. Foi fundada em 20 de dezembro de 1944 com o objetivo de qualificar executivos para a administração pública e privada no Brasil, que na época lançava suas bases para o crescimento. Foi a primeira instituição da América Latina a criar os cursos de bacharelado em Administração Pública e em Administração de Empresas, formando, em meados dos

---

<sup>9</sup> <https://ufmg.br/a-universidade/apresentacao/ufmg-em-numeros>

<sup>10</sup> <https://www1.ufrgs.br/paineldedados/>

anos 1950, no Rio de Janeiro e São Paulo, as primeiras turmas de administradores do continente. Hoje a FGV oferece os cursos de graduação em Administração, Ciências Sociais, Economia, Relações Internacionais e Direito, além de 10 cursos de doutorado e 25 de mestrado, entre acadêmico, profissional e executivo. Além dos seus núcleos próprios no Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília e Belo Horizonte, conta ainda com uma rede conveniada com cerca de 40 instituições, presentes em mais de 100 cidades brasileiras, onde seus programas de MBA e pós-graduação são gerenciados pelo IDE – Instituto de Desenvolvimento Educacional da FGV<sup>11</sup>.

Os links para acesso às grades curriculares de cada uma dessas instituições estão disponibilizados em notas de rodapé, de forma que permitam a conferência e análise sob o foco em questão. Contudo, nossa verificação constatou que apenas na grade curricular da FGV<sup>12</sup>, em sua unidade no Rio de Janeiro, encontramos a disciplina de “Comunicação Empresarial” compondo a grade de disciplinas obrigatórias, com carga horária de 30 horas, a serem cumpridas no primeiro semestre do curso de graduação em Administração de Empresas. No Rio de Janeiro fica a matriz da FGV, porém, a graduação em Administração é oferecida pela escola em suas outras duas unidades, São Paulo e Brasília, sendo, nessa última, restrita à Administração Pública. Ao investigar as grades curriculares dessas outras duas unidades da FGV, vimos que, o conteúdo proposto difere do que é oferecido pela sua matriz no Rio de Janeiro, ao menos em seu núcleo de São Paulo<sup>13</sup>, já que em Brasília o curso está suspenso temporariamente. Sendo assim, não existe um padrão curricular adotado pela escola para seus cursos de Administração e na grade ofertada em São Paulo, não há menção a qualquer disciplina com foco em comunicação organizacional.

Avaliando a grade da primeira colocada no ranking da Folha, a USP - Universidade de São Paulo<sup>14</sup>, encontramos a oferta da “Comunicação Organizacional”, como disciplina não

---

<sup>11</sup> <https://portal.fgv.br/institucional>

<sup>12</sup> [https://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/paginas/set/21/grade\\_2021\\_grdadm\\_prbr\\_vf.pdf](https://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/paginas/set/21/grade_2021_grdadm_prbr_vf.pdf)

<sup>13</sup> [https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u67/matrizcurricular12.01.18\\_.pdf](https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u67/matrizcurricular12.01.18_.pdf)

<sup>14</sup> <https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/listarGradeCurricular?codcg=12&codcur=12012&codhab=1&tipo=N>

obrigatória, com uma carga horária de 30 horas dentro de um curso com duração de 8 semestres. No caso da USP, o programa da disciplina consiste em duas partes, que são: comunicação empresarial e desenvolvimento de pesquisa científica, que serão abordados por meio do aprendizado de: 1) Postura profissional e ética empresarial; 2) Comunicação escrita – estrutura de um relatório de consultoria empresarial com o levantamento, organização, análise de dados e conclusões; 3) Análise de relatórios de consultoria, de desempenho corporativo e de comunicação empresarial; 4) Apresentação oral, postura corporal, desenvolvimento de apresentação, objetividade e apresentação em ferramenta powerpoint; 5) Metodologia de pesquisa; 6) Bibliografia; e por fim, Normas ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). Mesmo estando a integrar a grade curricular do curso de administração oferecido pela USP, ao consultar a ementa<sup>15</sup> proposta para a disciplina de Comunicação Organizacional, vimos que o conteúdo se limita a preparar o futuro gestor para produzir relatórios. Conforme descrito no site da Universidade:

“A disciplina será ministrada utilizando um trabalho interdisciplinar que abordará os conceitos vistos até o semestre em que a disciplina será ministrada. O trabalho envolverá o desenvolvimento de um relatório para apresentação aos investidores de um projeto de empreendedorismo”.

Vale destacar que, na avaliação feita nas grades curriculares das outras duas escolas selecionadas para o estudo, a UFRGS<sup>16</sup> e a UFMG<sup>17</sup>, não foram encontradas ofertas de disciplinas que abordem exclusivamente a Comunicação Organizacional ou Empresarial, podendo o tema estar inserido dentro de outra disciplina, ou não.

---

<sup>15</sup> <https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/obterDisciplina?sgldis=EAD0790&codcur=12012&codhab=1>

<sup>16</sup> [http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod\\_curso=298](http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod_curso=298)

<sup>17</sup> <https://ufmg.br/cursos/graduacao/2367/77088>

## 4.2 A Comunicação Organizacional nas Quatro Melhores Escolas de Gestão em Portugal

Em Portugal, diferente do Brasil, a <sup>18</sup>DGES – Direção Geral do Ensino Superior —, órgão do Ministério da Educação, tem, entre outras atividades, a função de apoiar o governo com: 1) a definição das políticas para o ensino superior; 2) a definição e organização da rede de instituições; 3) o acesso e ingresso dos alunos; 4) o registro dos ciclos de estudos de ensino superior, informa que em respeito à autonomia científica das instituições de ensino superior não há uma grade curricular pré-estabelecida para esses cursos, sendo cada instituição competente e autônoma para construir os planos de estudos dos seus cursos. Os direcionamentos ficam restritos a conteúdos e horas de formação mínima apenas para alguns cursos em áreas regulamentadas como: Arquitetura, Ciências Farmacêuticas, Militares, Enfermagem, Formação de Professores, Medicina, Odontologia, Veterinária, Tecnologias da Saúde e Terapêuticas Não Convencionais. No caso da formação em Gestão, as Universidades são responsáveis integralmente pela construção da grade que será ofertada.

Ao avançar na avaliação das grades curriculares, percebemos que, assim como no Brasil, em Portugal não encontramos iniciativa de governo<sup>19</sup> que faça um comparativo qualitativo entre as escolas de administração, de forma que possamos identificar oficialmente as melhores; porém, nossa pesquisa constatou que o país tem grande destaque no ranking mundial realizado pelo jornal *Financial Times*<sup>20</sup>, fundado em 1888, em Londres, e considerado líder mundial em publicação de negócios. Ao elencar as 100 melhores escolas do mundo em MBA de gestão, o ranking do *Financial Times* apresenta 4 universidades portuguesas.

Como critério de exigência para participar deste ranking, a universidade deve ser credenciada pela Association for Advance Collegiate Schools of Business<sup>21</sup> (AACSB International) e/ou Equis (European Quality Improvement System), ambas associações de acreditação escolar especializadas em instituições de ensino superior de administração, que, juntas com a EFMD<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> <https://www.dges.gov.pt/pt>

<sup>19</sup> <https://eportugal.gov.pt/entidades/direcao-geral-da-educacao>

<sup>20</sup> <https://rankings.ft.com/rankings/5/masters-in-management-2021>

<sup>21</sup> <https://www.aacsb.edu/>

<sup>22</sup> <https://www.efmdglobal.org/accreditations/business-schools/equis/>

(European Foundation for Management Development), compõem o Sistema Europeu da Qualidade e concedem às universidades a tripla acreditação em gestão, também conhecida como acreditação “Triple Crown”.

Para a avaliação de 2021, o ranking do *Financial Times* considerou 18 indicadores que qualificam as escolas em três principais categorias, a saber: progresso de carreira; diversidade da escola e experiência internacional; e investigação.

O primeiro ranking realizado pelo jornal foi em 1999, com 50 escolas avaliadas, e a última publicação deste ranking foi realizada em 12 de setembro de 2021, quando temos em destaque os cursos de MBA em gestão oferecidos pelas seguintes universidades de Portugal: 1) Nova SBE<sup>23</sup> - a mais bem posicionada, classificada na 23ª posição entre as 100 universidades escolhidas; 2) Católica Lisbon School of Business and Economics<sup>24</sup>, no 45º lugar; 3) ISCTE Business School<sup>25</sup>, na 86ª posição; e 4) School of Economics and Management da Universidade do Porto<sup>26</sup>, que ficou na 98ª posição. Segundo o mesmo ranking, a Nova SBE ainda se destaca como a escola portuguesa cujos alunos, num prazo de 3 anos, atingem o nível salarial mais elevado<sup>27</sup>.

Embora o ranking do *Financial Times* avalie os cursos de MBA no mundo e este trabalho tenha foco na investigação das grades curriculares de licenciatura, adotamos as mesmas universidades destacadas por esse ranking como referências para este estudo, entendendo que se alcançaram reconhecimento mundial na oferta dos cursos de MBA, podem ser consideradas como detentoras de vasta experiência na formação dos gestores.

No caso da universidade portuguesa mais bem posicionada nesse ranking, a Nova SBE é uma fundação pública, com regime de direito privado, que hoje alcança grande prestígio no país. Criada em 1978 como parte da Universidade Nova de Lisboa, de acordo com o seu estatuto, funciona como uma “confederação” de unidades, onde cada uma tem plena autonomia e seu

---

<sup>23</sup> <https://www.novasbe.unl.pt>

<sup>24</sup> <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/catolica-lisbon-school-business-economics>

<sup>25</sup> <https://ibs.iscte-iul.pt/>

<sup>26</sup> <https://www.up.pt>

<sup>27</sup> <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/educacao/detalhe/portugal-tem-tres-escolas-de-gestao-entre-as-melhores-do-mundo>

modelo de gestão participativa é composto por docentes, alunos e membros da sociedade, onde um CEO (Chief Executive Officer) assume a responsabilidade pela direção executiva. Todos os seus cursos são lecionados em inglês e tem forte vertente internacional, com 40% dos alunos sendo estrangeiros, além de muita proximidade com o ambiente corporativo. Na análise feita em sua proposta curricular, divulgada para o ano letivo 2021/2022, para o curso de gestão, constatamos a abordagem em comunicação apenas na disciplina nomeada como Comunicação, Liderança e Ética<sup>28</sup>, onde é suposto que conceitos de Comunicação Organizacional sejam abordados.

A Universidade Católica de Lisboa<sup>29</sup>, segunda colocada entre as portuguesas, foi responsável pela primeira licenciatura em Administração e Gestão de empresas em Portugal em 1972. Hoje tem 43% do seu corpo docente formado por professores internacionais e 70% dos seus alunos dos programas de mestrado são estrangeiros. Tem cerca de 2 mil alunos e 300 empresas atuando em seus programas, além de 40 mil participantes em sua formação executiva. Foi a primeira escola de negócios de Portugal a integrar o grupo de elite das faculdades que receberam a acreditação com o estatuto Triple Crown, pois, apenas 1% das escolas de negócios em todo o mundo recebem esse reconhecimento vindo das três mais prestigiadas agências de acreditação de educação em gestão<sup>30</sup>. Sua estratégia é focada em sustentabilidade, inovação e impacto e acreditam na “força da economia, das empresas e da inovação como ferramentas ao serviço do progresso e do desenvolvimento sustentável em Portugal e no mundo”<sup>31</sup>. Apesar de se mostrar tão conectada à realidade organizacional, sob o foco desse estudo, nossa análise constatou que Comunicação Organizacional é um tema que não consta em sua grade curricular<sup>32</sup>, obrigatória ou optativa.

---

<sup>28</sup> <https://www.novasbe.unl.pt/pt/cursos/licenciaturas/gestao/o-curso>

<sup>29</sup> <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/licenciaturas/programas/licenciaturas/administracao-e-gestao-de-empresas>

<sup>30</sup> <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/num-relance/rankings-credenciais>

<sup>31</sup> <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/desenvolvimento-da-faculdade/escola>

<sup>32</sup> <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/licenciatura-nacional/administracao-e-gestao-de-empresas>



O mesmo acontece com a grade curricular oferecida pelo ISCTE Business School<sup>33</sup>, onde não encontramos Comunicação Organizacional como disciplina. O ISCTE tem sua origem no departamento de ciências e gestão do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, criado em 1972. Vale destacar que o ISCTE Business School é uma das quatro escolas que integram essa universidade, uma entidade pública de ensino universitário que tem reconhecida excelência na aprendizagem, investigação, ambiente internacional e forte ligação com o meio empresarial. É composta por 4 Escolas, 16 Departamentos e 8 Unidades de Investigação. Conta com cerca de 181 docentes distribuídos nos departamentos de Contabilidade, Economia, Finanças, Marketing, Métodos Quantitativos para Gestão, Operações e Gestão Geral, Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Oferece 7 cursos de licenciatura, além de 15 mestrados e 4 doutoramentos para seus 11 mil alunos<sup>34</sup>.

A Universidade do Porto, última colocada, entre as portuguesas, no ranking do *Financial Times*, foi fundada em 22 de março de 1911, logo após a implantação da república em Portugal. É uma instituição pública de ensino e investigação científica de referência no país, sendo reconhecida hoje entre as 150 melhores universidades europeias. Sua estrutura é distribuída entre 14 faculdades, uma escola de negócios e quase 50 centros de investigação. A sua escola de gestão foi inaugurada em 1988 e rebatizada em 2012 como Porto Business School. Tem cerca de 30 mil alunos e mais de 2 mil professores participando de seus 420 cursos, entre eles, 124 mestrados e 84 doutoramentos.<sup>35</sup>

Essa universidade, por sua vez, traz, na página principal de seu portal na web, uma mensagem institucional que nos induz a pensar que a comunicação teria destaque em sua proposta curricular, quando cita que o curso promove o desenvolvimento de competências transversais e que, para além do domínio das ciências empresariais, o curso se beneficia da contribuição de

---

<sup>33</sup> <https://ibs.iscte-iul.pt/curso/4/licenciatura-gestao/planoestudos>

<sup>34</sup> <https://ibs.iscte-iul.pt/contents/escola/1480/porque-iscte-business-school>

<sup>35</sup> [https://sigarra.up.pt/up/pt/web\\_gessi\\_docs.download\\_file?p\\_name=F-2100629219/UPorto\\_em\\_Numeros\\_2017\\_2018\\_PT.pdf](https://sigarra.up.pt/up/pt/web_gessi_docs.download_file?p_name=F-2100629219/UPorto_em_Numeros_2017_2018_PT.pdf)

outras disciplinas das ciências sociais, privilegiando **“conhecimentos indispensáveis para a tomada de decisão em ambientes culturais, sociais e ambientais muito diversos”**<sup>36</sup>

Todavia, a investigação sobre a grade curricular proposta para o seu curso de licenciatura em gestão, seja na grade obrigatória, ou na optativa, mostra que a Universidade do Porto não oferece a disciplina de Comunicação Organizacional, nem outro título que possa caracterizar a abordagem da comunicação destacadamente, na forma e importância como se evidencia na opinião dos diversos autores que foram referenciados nos primeiros capítulos do presente estudo.

Assim como foi feito com as grades curriculares das escolas brasileiras, os links para acesso às grades das quatro universidades portuguesas avaliadas, estão disponíveis para consulta nas referências deste estudo, destacados em negrito, em “outras fontes de consulta”.

### **4.3 A Visão da Academia sobre o Tema**

Com a intenção de enriquecer esse estudo, buscamos conhecer a opinião dos acadêmicos responsáveis pelas escolas citadas acima, diretores dos cursos de administração/gestão e responsáveis pela formação das grades curriculares que são ofertadas. Foram abordadas e convidadas para a pesquisa todas as oito universidades avaliadas, no Brasil e em Portugal, porém apenas quatro escolas se mostraram disponíveis a participar desta consulta. Foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas virtuais, sendo uma no Brasil e duas em Portugal, com as seguintes escolas: UFRGS, NOVA SBE e Católica. A FGV, por sua vez, optou por responder por email, através da sua unidade no Rio de Janeiro. As entrevistas foram realizadas com base em sete perguntas que buscaram trazer ao conhecimento a percepção destes acadêmicos e de suas escolas, sobre como avaliam a presença da Comunicação Organizacional na formação dos gestores e na vida das organizações. As respostas à pesquisa se encontram reproduzidas a seguir.

---

<sup>36</sup> <https://cursos.fep.up.pt/licenciaturas/gestao-licenciaturas/>

### 4.3.1 *Entrevista com a UFRGS - Brasil*

A primeira dessas entrevistas foi realizada com o Professor Takeyoshi Imasato, Diretor da Escola de Administração e do Programa de Pós-graduação da Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS) e que segue transcrita abaixo:

**Pergunta:** Considerando a sua experiência como administrador, qual é a sua opinião sobre o impacto que a comunicação tem, sobre o sucesso de uma organização?

**Resposta:** *Olha, é evidente que a comunicação é primordial para o mundo organizacional, na tomada de decisão, para passar adiante uma decisão tomada ou para organizar atividades, enfim, em diversas situações. Sabemos que isso não é novidade, Chester Barnard em 1938, em Harvard, já escreveu sobre a importância da comunicação. Ela é um dos elementos essenciais desde então. Parte disso é ensinado, no aspecto conceitual e no aspecto técnico. Mas essa é minha percepção, sem comunicação não há sequer humanidade.*

**Pergunta:** Qual o grau de importância que a comunicação assume, na rotina dos gestores? Qual seu impacto na entrega ou no que eles têm que decidir?

**Resposta:** *São várias as situações importantes. Existe o processo de compreender e entender um problema, que necessita de informações e dados para que consigam compreender a matriz do problema para, eventualmente, tomar uma decisão. Ocasionalmente, a gente não consegue tomar uma decisão com relação a problemas mal concebidos ou ainda não objetificados como problema, mas claro, a comunicação volta a ser um elemento básico da ação coordenada. Nesse aspecto obviamente, sem comunicação não há possibilidade de gerenciamento nem administração, nem mesmo de tomada de decisão.*

**Pergunta:** O senhor concorda que relações públicas, assessoria de imprensa e comunicação interna, são atividades que compõe a comunicação estratégica da organização, além do marketing, é claro, e por isso, esses profissionais deveriam estar próximos da liderança, auxiliando na tomada de decisão?

**Resposta:** *Não que eu não considere a proximidade e a necessidade da aproximação deles, mas temos que fazer uma ponderação que é, de que tipo de organização estamos falando?*

*Majoritariamente, as organizações são de pequeno porte e ou de origens individuais e por isso não têm esse tipo de assessoria, tampouco podem, ou têm condições de contar com esse tipo de pessoal. Então, começamos a basear toda uma formalização da disciplina de administração baseada nas grandes empresas, ou grandes organizações públicas. Como exemplo, a nossa escola tem uma profissional de comunicação, que as outras não tem, somos uma empresa de porte grande. Temos que fazer essas ponderações. Evidentemente, se existem profissionais que são especializados e habilitados, eles têm obviamente toda uma contribuição que podem oferecer no campo da comunicação e na sua especialidade, mas essa não é a realidade da grande maioria das organizações. Temos ainda a questão da língua. Empresas internacionais, obviamente vão trabalhar com inglês, mas a sede pode estar em qualquer país do mundo, na China, nos Estados Unidos, na Coreia ou no Japão. E essa é uma realidade que vai adentrar o plano da cultura e várias outras condicionantes, formas e estilos que outros países adotam que podem ser diferentes um do outro. Então, realmente, para este tipo de organização é mais que necessária a presença da comunicação numa posição estratégica. Não tem como funcionar, dado ao seu tamanho sem ter esse tipo de aparato, ainda mais agora com o dilema que as organizações estão vivendo, cada vez mais achatando a sua hierarquia, onde um sistema de comunicação possibilita várias mudanças em termos de níveis hierárquicos. A especialização que existia antes, hoje não é mais necessária. Existem outros profissionais que são necessários. Então, muitas vezes, a comunicação acaba sendo incorporada como algo mais lato, não stricto e, no que diz respeito à formação geral de um administrador, eu acho que acaba respondendo um pouco isso.*

**Pergunta:** O senhor considera que os recém-formados administradores estão preparados para lidar com as demandas de comunicação que a vida profissional vai exigir deles quando saem da escola?

**Resposta:** *Eu acho que parcialmente sim, porque mesmo sem essa disciplina exclusiva, estamos falando de uma geração que nasceu provavelmente nesse milênio, ou está próximo disso. A forma como lidam com os meios de comunicação é diferente do meu e do teu certamente. Hoje as crianças nascem com o celular na mão. Eles têm uma relação, muito diferente com o que é a comunicação. Hoje a comunicação pessoal funciona de uma maneira*

*diferente. Não que a teoria vá mudar muito com relação ao que é o ser humano, mas a forma e a técnica disponíveis é que são diferentes. Então eu não acho que eles não estejam preparados. Acho que não tenham isso como algo formalizado no sentido teórico, mas no sentido prático sim. Na nossa escola, a grande maioria faz estágio além de estudar, então, essa complementação ajuda.*

**Pergunta:** Quando olhamos para a Comunicação Organizacional como sendo uma comunicação estratégica, sabemos que ela precisa juntar todos os braços de comunicação da organização. O Sr. acha que esses recém administradores, saindo da faculdade, conseguem identificar os diferentes públicos e demandas e adequar o seu discurso?

**Resposta:** *Acho que o básico sim. Meu entendimento com relação a alguns procedimentos de comunicação é de que são fragmentados. Pelo curso de administração nunca ter sido fundamentado em comunicação, por não ter comunicação nos seus pilares, já que suas interlocuções são com a engenharia, economia, sociologia... a compreensão de um todo organizacional passa por essas temáticas. Nesse caminho, as formas de lidar com comunicação também vão ganhando esses contornos. Comunicação interna certamente acaba sendo projetada como sendo parte da hierarquia, dos que querem se comunicar e exploram os canais estabelecidos. Nossos cursos também têm sistema de informação, que vão encapsular essas questões de comunicação. Nós falamos de todos os elementos de gestão de desempenho, formação de indicadores, balance Score Card e nesse ambiente a comunicação está dentro de todas essas atividades. Ela é um pressuposto, mas ela não é estudada como um ramo da ciência, como o pessoal da comunicação faz.*

**Pergunta:** Porque encontramos nas grades curriculares de todas as escolas de administração o marketing como disciplina obrigatória, mas não encontramos uma disciplina de Comunicação Organizacional para esses administradores?

**Resposta:** *A partir das tuas provocações, eu tenho teses mal elaboradas. Possibilidades. Em administração, por muito tempo, o aspecto técnico do ensino superior foi bem dividido. Montar peças de comunicação era um aspecto técnico e não um conhecimento de uso superior que deveria ser conceitual. Então, eu penso que, provavelmente, pela ascendência que na disciplina*

*de management, o elemento comunicacional tenha alçado um sentido lato e não stricto, faz com que a concepção de comunicação obedeça a essa direção, ou seja, os elementos básicos seriam suficientes para abarcar a formação inicial dessas pessoas e por isso a Comunicação Organizacional acaba ausente nas grades, até porque, ela não esteve no nascedouro do campo de estudo da administração. Pelas pesquisas que eu fiz no histórico dos currículos, nas décadas de 60 e 70, na forma como eram estruturados, eu vi que realmente o assunto ganha esse contorno por conta disso. A problemática não alçou essa discussão e talvez não só no Brasil, mas internacionalmente, sob o aspecto da comunicação, há pessoas mais especializadas e que podem tratar disso, enquanto o administrador tem que entender outras coisas. Talvez a ausência de uma disciplina obrigatória se deva a isso. Porque os aspectos básicos já estão permeados no curso. Não há um elemento formalizado dos aspectos teóricos, das diferentes correntes, talvez porque não se perceba como realidade ampla e necessária do currículo. Eu estou falando num aspecto de elaboração de tese realmente, possibilidades de resposta. Penso que seja uma questão histórica. Eu já fiz alguns trabalhos de analisar currículos no RS e nas décadas de 70 até 90, a maioria dos cursos foram feitos dessa forma e a comunicação não era o que a gente entende de comunicação hoje. A gente pode estar falando de um mundo de administração analógico muito diferente do que é hoje. Uma outra explicação acessória, falando de uma organização pública federal, é que nós encontramos uma dificuldade grande em contratar profissionais preparados para tratar do tema. E por último, falando das determinações do MEC, uma outra razão são as ausências que vêm das diretrizes que norteiam o curso e que vão dizer o quanto significativo é esse conteúdo. E se ele está presente ou não, ou se está presente de outra forma. Se está presente nos cursos de administração, mas não formalizado como um núcleo. A nucleação do curso nunca foi comunicação. A comunicação foi sendo incorporada como necessária para função do administrador. Não necessariamente um conhecimento essencial. Será que o mundo mudou o suficiente para isso? São perguntas importantes e é preciso ver o que está escrito nessas diretrizes. Qual é a significância que o aspecto comunicacional tem nas diretrizes? Elas funcionam como uma regulação. Alguém vai avaliar se o curso está preparado. Está atendendo, ou não está atendendo? Se não atende, passa a ser descredenciado. Se está de acordo, está dentro de uma regulamentação base avaliada a partir disso.*

**Pergunta:** Face às posições que assume nesta entrevista, se promovesse uma reorganização do curso, iria reforçar a presença da comunicação no respectivo plano curricular?

**Resposta:** *Creio que sim, faria uma revisão de modo a incorporar algo de comunicação no currículo. Seria necessário rever questões de viabilidade, evidentemente, mas seria oportuna a indicação de inclusão de elementos de comunicação*

#### 4.3.1.1 *Análise Crítica da Entrevista com o Professor Takeyoshi Imasato*

O Professor Imasato cita Chester Barnard, autor considerado referência na escola de Harvard e um dos pioneiros do pensamento humanista como teoria para a administração. Em sua obra de 1938, Barnard já alertava sobre a importância da comunicação para o desenvolvimento das empresas e recomendava que os gerentes deveriam estar atentos para a linguagem informal que se desenvolve nas organizações e a partir daí, criarem um sistema de comunicação efetivo. Migliado e Filho (2009), que estudaram sua obra, consideram Barnard defensor de um ambiente organizacional cooperativo por meio da comunicação, o que é reforçado pela percepção do Professor Imasato. Uma outra observação, possível de ser esclarecida nas questões levantadas pelo Professor e que trata dos impeditivos que podem explicar a ausência da disciplina nas grades curriculares, seria sobre as imposições feitas pelo Ministério da Educação e Cultura do Brasil às escolas. Sob esse aspecto, nossa avaliação, apresentada no início do presente capítulo, confirma a existência dessas Diretrizes Curriculares que, apesar de manterem um certo grau de direcionamento por parte dos organismos controladores, ainda assim permitem às Universidades um pouco de flexibilidade, quando afirmam, em sua última resolução,<sup>37</sup> que o conjunto de disciplinas deve permitir um aprendizado de forma que o futuro administrador tenha capacidade, por exemplo, para julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis; comunicar suas conclusões a partir da construção e análise de gráficos e de medidas descritivas; compreender o ambiente e analisar a interrelação entre as partes; mobilizar as pessoas para o resultado; comunicar-se de forma eficaz, compartilhando ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação. Essas habilidades sugeridas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais do MEC, na opinião de Stoner,

---

<sup>37</sup> <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-5-de-14-de-outubro-de-2021-352697939>

Freeman e Gilbert Jr. (Stoner, Freeman, & Jr, 1996), caracterizam práticas ligadas aos domínios de uma comunicação eficaz, as quais devem ser perseguidas pelos gestores.

O Professor Imasato também ressalta, com recorrência, a importância da comunicação para a tomada de decisões, o que de acordo com Oliveira e Paula (2010) não se deve restringir ao paradigma informacional, sob o risco de limitar a criatividade e inovação nas organizações, nem somente aos stakeholders internos, uma vez que, ao se relacionarem com as organizações públicas diversos, todos usam as informações disponíveis para tomar suas decisões. Reforçando a importância da comunicação na dinâmica estratégica das decisões, Almeida e Bertucci (2010, p.203) dizem que “justamente por que os stakeholders percebem a organização com toda a sua variedade de questões é que a comunicação deve ser reconhecida como um processo primordial, que possibilita a organização compreender e gerir a complexidade que envolve seus relacionamentos”.

E por último, vale a pena analisar a percepção do Professor a respeito da presença da comunicação nas pequenas empresas. Para entender esse contexto é importante definir antes o que caracteriza uma empresa de pequeno porte no Brasil, que, de acordo com Lei Geral da Micro e Pequena Empresa de 2006, são consideradas todas aquelas sociedades (empresárias ou simples) e/ou a empresa individual de responsabilidade limitada, que estejam devidamente cadastradas no Registro de Empresas Mercantis, ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) classifica o porte da empresa de acordo com a sua receita bruta, sendo microempresas aquelas com receita bruta até R\$ 360.000,00/ano e pequenas empresas, as que partem daí até R\$ 4.800.000,00/ano. No Brasil, essas micro e pequenas empresas têm papel fundamental na economia e representam 27% do PIB, 52% dos empregos registrados, pagam 40% dos salários no país e somam quase 9 milhões de empreendimentos, segundo dados do SEBRAE.<sup>38</sup> Porém, alguns estudos revelam que, apesar desta grande fatia do mercado estar na mão destas organizações, isso não quer dizer que haja estabilidade nem longa vida para esses negócios. Pesquisa<sup>39</sup> feita em 2020 mostrou que cerca

---

<sup>38</sup> <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil>

<sup>39</sup> <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>



de 30% destas empresas morrem nos primeiros 5 anos. Santos e Lima (2018) destacam que a falta de planejamento e gestão estratégica são as principais causas para os problemas enfrentados por essas empresas, o que explica, em parte, o pouco espaço dado à comunicação, uma vez que não há um controle efetivo dos recursos disponíveis, tampouco planejamento.

Do ponto de vista do estudo em causa, a última resposta do Professor Imasato é a que maior impacto tem sobre o nosso tema, quando ele concorda que, em uma possível revisão da grade curricular, a disciplina de Comunicação Organizacional poderia ser inserida na oferta da escola que ele representa.

#### **4.3.2 Entrevista com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) - Brasil**

A segunda entrevista, realizada por e-mail, foi feita com o Professor Bernardo Guelber Fajardo, responsável pela coordenação do Centro de Graduação em Administração da FGV-RJ, e segue transcrita abaixo:

**Pergunta:** Considerando a sua experiência como administrador, qual é a sua opinião sobre o impacto que a comunicação tem, sobre o sucesso de uma organização?

**Resposta:** *A comunicação, interna e externa, tem importância fundamental para a gestão de uma organização. No que tange aos aspectos internos, é essencial para que todas as áreas e setores estejam cientes do que as demais estão fazendo e, por conseguinte, possam caminhar da forma mais harmônica possível. Já para o público externo é importante para que clientes, consumidores, fornecedores e stakeholders de maneira geral saibam o que vem sendo feito e, principalmente, saibam qual é o posicionamento institucional da organização. Assim, seja para garantir que os processos organizacionais se desenvolvam de forma harmônica e eficiente, seja para garantir que os stakeholders compreendam o posicionamento da organização e estejam alinhados com sua missão, visão e valores, a comunicação ocupa um papel estratégico na busca do sucesso organizacional.*

**Pergunta:** Qual o grau de importância que a comunicação assume, na rotina dos gestores? Qual seu impacto na entrega ou no que eles têm que decidir?

**Resposta:** *Em termos de comunicação interna, diria que quase que integralmente a rotina de um gestor é baseada em comunicação. Considerando que os gestores têm departamentos e pessoas para gerenciar, cada qual com sua função organizacional, é importante que haja uma comunicação direta e fluida no dia a dia, para que não tenhamos ruídos e, assim, garantirmos que os processos vão funcionar corretamente e os resultados de cada um serão conforme o esperado.*

**Pergunta:** O senhor concorda que relações públicas, assessoria de imprensa e comunicação interna, são atividades que compõe a comunicação estratégica da organização? Se sim, concorda que esses profissionais deveriam estar próximos da liderança, auxiliando na tomada de decisão?

**Resposta:** *Na minha visão, a comunicação, como um todo, assume uma função estratégica na organização, logo, faz sentido que haja gestores de topo da organização ou pessoas próximas auxiliando tais gestores nessa visão holística da comunicação.*

**Pergunta:** O senhor considera que os recém-formados administradores estão preparados para lidar com as demandas de comunicação que a vida profissional vai exigir deles quando saírem da escola?

**Resposta:** *Aqui na faculdade que coordeno, buscamos desenvolver essa competência de comunicação nos alunos desde o início do curso. Além de disciplinas como Comunicação Organizacional e Pensamento Crítico, diversos trabalhos e outros componentes curriculares são desenhados para fazer com que os alunos se coloquem em diferentes situações do mercado de trabalho e saibam como se posicionar e agir. Mas, considero que vários desafios em termos de comunicação só serão aprendidos no dia a dia (learn by doing). Então, há sempre algo a aprender.*

**Pergunta:** Quando olhamos para a Comunicação Organizacional como sendo uma comunicação estratégica, sabemos que ela precisa juntar todos os braços de comunicação da organização. O Sr. acha que esses recém administradores, saindo da faculdade, conseguem identificar os diferentes públicos e demandas e adequar o seu discurso?

**Resposta:** *Diria que os nossos “aprenderam a aprender” com as situações e desafios inerentes ao início da carreira e, com isso, estão aptos a lidar com eles. Ou seja, sendo um desafio factível para alguém no estágio de carreira que eles estão, acredito que estejam preparados e aptos a reconhecer as demandas dos diferentes públicos e agir de maneira adequada para cada um deles.*

**Pergunta:** Porque encontramos nas grades curriculares de todas as escolas de administração o marketing como disciplina obrigatória, mas não encontramos uma disciplina de Comunicação Organizacional para esses administradores?

**Resposta:** *Isso pode ser consequência de uma formação mais “conteudista” por parte de algumas faculdades de Administração. Vale lembrar que o Marketing é uma das 4 funções organizacionais clássicas da Administração (junto com Finanças, Operações e RH). Então, não há como imaginar um curso de Administração sem disciplinas que envolvam o conteúdo de Marketing. Em contrapartida, a Comunicação, enquanto conteúdo, não é algo obrigatório; ainda que seja essencial como competência a ser desenvolvida em um administrador. No curso que coordeno, por exemplo, temos a disciplina de Comunicação Organizacional logo no 1º período de curso, para que os alunos possam apreender o conteúdo e começar a desenvolver habilidades e atitudes esperadas de um administrador desde o início do curso.*

**Pergunta:** Face às posições que assume nesta entrevista, se promovesse uma reorganização do curso, iria reforçar a presença da Comunicação no respectivo plano curricular?

**Resposta:** *No nosso caso, acredito que a presença da disciplina de Comunicação Organizacional logo no início do curso é essencial e faz parte da formação que esperamos oferecer aos nossos alunos. Porém, uma ideia que já estamos considerando em termos curriculares é oferecermos algumas disciplinas eletivas que desenvolvam aspectos comunicacionais de forma mais aprofundada para os alunos que já estejam mais avançados no curso.*

#### *4.3.2.1 Análise Crítica da Entrevista com o Professor Bernardo Guelber Fajardo*

Em suas respostas, o Professor Bernardo comenta, em duas ocasiões, que a sua escola, a FGV, oferece a disciplina de Comunicação Organizacional na grade curricular do curso de graduação em administração. Todavia, somente aprofundando a pesquisa em suas diferentes unidades orgânicas é que percebemos que as grades ofertadas diferem entre si quando se trata da FGV-RJ e a FGV-SP. Para a primeira unidade, onde atua o Professor Bernardo, confirmamos a disciplina obrigatória no primeiro semestre. Todavia, em São Paulo, não é oferecido o mesmo currículo. Acreditávamos que mesmo fisicamente separadas, por se tratar da mesma escola, a proposta pedagógica e de conteúdo seria a mesma, entretanto constatamos que, enquanto a FGV-SP apresenta como única oferta em comunicação, uma disciplina no sexto semestre, de característica eletiva e sob o título “Oficina de Comunicação”, a FGV-RJ tem em sua grade curricular, Comunicação Empresarial, o que sugere uma abordagem e conteúdo mais próximos ao que estamos tratando neste estudo. Importa destacar que, embora reconhecendo a importância da disciplina e reforçando sua presença na grade, o Professor Bernardo, em sua última resposta, ainda assume que a escola está considerando aumentar a oferta de novos conhecimentos acerca da comunicação, para seus alunos.

#### *4.3.3 Entrevista com a Universidade Nova SBE - Portugal*

A terceira entrevista com representantes da academia foi realizada com a Professora Ana Balcão Reis, licenciada e doutorada em Economia pela Universidade Nova SBE de Lisboa, onde atua como Professora e Presidente do Conselho Pedagógico, além de responsável pelas Licenciaturas. Importa destacar que, segundo o ranking escolhido por esse estudo, a Nova SBE é a Universidade Portuguesa com melhor colocação entre as selecionadas. A Professora Ana Reis destacou que a sua experiência profissional esteve sempre restrita ao ambiente acadêmico e por isso suas impressões são sempre muito focadas nessa realidade. A entrevista realizada com a Professora Ana Balcão Reis, segue transcrita abaixo.

**Pergunta:** Considerando a sua experiência como administradora, qual a sua opinião sobre o impacto que a comunicação tem, sobre o sucesso de uma organização?

**Resposta:** *Talvez, eu acho, pensamos por muito a comunicação em duas partes. Para fora, quer em ter alunos ou professores, em termos de objetar a nossa imagem e a nossa marca, ou seja, como é que isso nos ajuda na colocação dos nossos alunos no mercado de trabalho, isso é comunicação para fora. Mas há um outro tema que também nos preocupa muito e que talvez ainda para nós seja mais difícil, que é a comunicação interna. Como conseguir passar a mensagem para que todos estejam cientes de todas as coisas que vão acontecendo. Nossa escola está sempre com muitas coisas a acontecer. Como fazer chegar aos alunos, aos professores, ao staff, enfim, como fazer com que todas as nossas entidades parceiras e as empresas sejam comunicadas, como fazer chegar a todos as várias coisas que estão acontecendo.*

**Pergunta:** Qual o grau de importância que a comunicação assume, na rotina dos gestores? Qual seu impacto na entrega ou no que eles têm que decidir?

**Resposta:** *A minha experiência com uma organização é com a faculdade, portanto a minha experiência profissional é dentro da faculdade. Eu penso que, mais uma vez, há estes dois aspectos: como é perceber exatamente o que está a passar e conseguir trabalhar de acordo com isso. Perceber exatamente o que é esperado da pessoa, da sua função, quais são os objetivos que se pretende atingir e, portanto, orientar sua atividade de acordo com isso. Saber quais são os constrangimentos em cada momento e isso também depende da atividade e da informação, do que se vai sabendo, do que se conhece e do que está a passar. As vezes o que acontece é a informação ir em outra direção e já se decidiu que as coisas serão de outra maneira e ainda se estar a tentar organizar as coisas para um evento qualquer que afinal, não vai acontecer. Enfim, há essa parte da informação estar atualizada e ser clara. E penso que há também uma parte que se trata do orgulho no que se faz e na organização onde se está, que também depende muito da imagem que se percebe que esta organização tem.*

**Pergunta:** A senhora concorda que relações públicas, assessoria de imprensa e comunicação interna, são atividades que compõe a comunicação estratégica da organização, além do marketing, é claro, e por isso, esses profissionais deveriam estar próximos da liderança, auxiliando na tomada de decisão?

**Resposta:** *Penso que já estás a dizer que sim, concordo. Aqui minha dúvida é essa: se, auxiliando na tomada de decisão ou se, auxiliando na implementação da decisão, conseguindo que as coisas realmente aconteçam, não é? Nós temos aqui um exemplo recente de muito impacto na vida das universidades, que foi a pandemia. Em cada semana nós tínhamos que perceber o que ia acontecer na semana seguinte e seguir comunicando a todas as pessoas, a todos os alunos e todo o staff o que ia acontecendo e isso era muito importante para as coisas funcionarem bem. De como estávamos a conseguir lidar com a situação, também foi muito importante. Eu não acho que esta comunicação foi fundamental para uma tomada de decisão, mas foi fundamental para que as decisões que fossem tomadas, pudessem realmente ser implementadas e funcionassem. Sim, deve estar próxima da liderança, nesse sentido que é uma das áreas de suporte da direção, que é fundamental. Não sei se é tanto nas tomadas de decisão, ou se na transmissão das decisões tomadas.*

**Pergunta:** A senhora considera que os recém-formados administradores estão preparados para lidar com as demandas de comunicação que a vida profissional vai exigir deles quando saem da escola?

**Resposta:** *Eu não acho que os nossos licenciados quando saem, obviamente por que não tiveram experiência profissional, saem preparados. Nós temos licenciados, por exemplo, as pessoas que fazem o mestrado, onde alguns deles trabalham no meio. Portanto, às vezes, entre uma coisa e outra, têm alguma experiência profissional. Mas quando acabam a licenciatura, é muito raro terem tido uma experiência profissional. E, portanto, quer na área da comunicação, quer nas outras áreas, tem uma parte de preparação e não acho que estejam preparados para fazer tudo. O que nós percebemos, é darmos as bases para que depois consigam aprender ao longo da vida. Não ficam gestores de tudo quando saem daqui. Nós percebemos que a comunicação é importante e nós temos para todos os alunos, seja no curso de economia, seja na gestão, uma cadeira obrigatória de comunicação, a dúvida é se essa é exatamente a comunicação como vocês a pensam. A cadeira chama-se Comunicação, Liderança e Ética. Que é uma cadeira obrigatória para todos os alunos e que durante muito tempo foi organizada pela Laurinda Alves, que é uma jornalista, vinda da área de comunicação. Mas que está pensada como uma cadeira que não é para formar um relações*

*públicas, mas pensada para que os alunos consigam comunicar, principalmente na vertente que temos agora, que é fundamentalmente a comunicação oral. Embora, já está pensado para o próximo ano uma parte da comunicação escrita mais formal. Porém, aquilo que é feito já há muitos anos é expor os alunos a pensar e refletir, pois também, treinar em comunicar aquilo que realmente pensam, em conseguir discutir ideias, em conseguir se apresentar e poder pensar em como é sua forma de comunicar, se os ajuda a defender suas ideias e se os ajuda a relacionar-se com quem estão a trabalhar, da maneira como fazem.*

**Pergunta:** Quando olhamos para a Comunicação Organizacional como sendo uma comunicação estratégica, sabemos que ela precisa juntar todos os braços de comunicação da organização. Aí estamos falando de atividades de relações públicas, comunicação interna e comunicação institucional, entre outras. A Sra. acha que esses recém administradores, saindo da faculdade, conseguem identificar os diferentes públicos e demandas e adequar o seu discurso?

**Resposta:** *Eu diria que sim, pelo conjunto de cadeiras que vão ter, que também funcionam como um corpo. Mas pensando mais concretamente numa cadeira, eu diria que na cadeira de Comportamento Organizacional eles também trabalham os diversos públicos, stakeholders, que existem dentro da organização. E essa é uma cadeira que também é obrigatória, para nossos alunos e que é uma cadeira que cruza psicologia com gestão.*

**Pergunta:** Porque encontramos nas grades curriculares de todas as escolas de administração o marketing como disciplina obrigatória, mas não encontramos uma disciplina de Comunicação Organizacional para esses administradores?

**Resposta:** *se calhar, vais ter que me explicar o que é Comunicação Organizacional. Estavas a dizer que fez Pós-graduação em comunicação organizacional? tipicamente essa é uma formação que se trata de escolas de gestão ou escola de psicologia? Eu diria, apesar de tudo, que por isso eu lhe estava a perguntar, qual é a formação necessária para tratar Comunicação Organizacional, também devido a pouca experiência que tenho, como eu digo. Entendo que como organização a minha experiência é dentro da faculdade, mas eu diria que quando nós pensamos em buscar alguém para trabalhar a comunicação, pensamos muitas vezes em alguém*

*que não era da formação em gestão, mas com uma formação base em comunicação. Por isso que eu estava a perguntar, se era psicologia organizacional. E realmente se calhar, não vamos buscar uma pessoa de gestão, a não ser que seja alguém de gestão com essa especialização, pois também é uma coisa que acontece, as especializações. Acho que o marketing é uma coisa bem diferente, marketing não é só comunicação. Marketing tem todo um componente de formação de preço e de escolha do produto e, portanto, é mais core dentro da gestão e tem mais a ver com aquilo que é. É mais necessariamente ligado ao papel dos gestores e por isso, menos possível de buscarmos alguém vindo de uma formação de base diferente. Enquanto a comunicação, eu percebo, possa ter outra pessoa a pensar em todos os stakeholders e pode vir alguém de uma área que é diferente e combinar com a gestão. Nós temos pessoas por exemplo que têm esse perfil no nosso mestrado. Vêm de outra formação e depois fazem um mestrado em gestão. Provavelmente serão muito bons na parte de Comunicação Organizacional pois estão a combinar essas duas formações.*

**Pergunta:** Face às posições que assume nesta entrevista, se promovesse uma reorganização do curso, iria reforçar a presença da comunicação no respectivo plano curricular?

**Resposta:** *com base no que a gente falou, minha primeira conclusão é: não sei se seria tanto incluir uma cadeira com o nome de Comunicação Organizacional, mas sim, repensar a cadeira de comunicação para confirmar que cobre as várias dimensões que para nós são relevantes. De qualquer forma, esta é uma cadeira que está em reformulação e no fundo me parece, eu diria, que é bom nós confirmarmos o que estamos a fazer, fazendo os alunos também pensarem em comunicação no contexto concreto de uma empresa e todos os canais que existem dentro de uma empresa, ou de uma organização. Uma organização e todos os públicos aos quais é preciso chegar. Uma das coisas que temos falado é sobre os vários tons para os vários públicos.*

#### *4.3.3.1 Análise Crítica da Entrevista com a Professora Ana Balcão Reis*

A partir das impressões da Professora Ana Balcão Reis, percebemos que a disciplina de Comunicação, Liderança e Ética, anteriormente comentada na análise da grade ofertada pela Nova SBE, não é uma disciplina que guarda em seu conteúdo questões ligadas à Comunicação Organizacional da forma como a disciplina é hoje estudada, mas seu foco é direcionado às



competências de comunicação pessoal do gestor. Porém, o que nos deixa um sinal de alerta a partir desta entrevista é o fato da disciplina de Comunicação Organizacional não ser do conhecimento da respondente e, conseqüentemente, da escola que ela representa, o que pode justificar, inicialmente, o fato de não constar como oferta da grade curricular. Diante da sua dúvida, a Professora Ana Reis procurou saber a origem da disciplina, se estava enraizada na área de psicologia ou de gestão, e pediu esclarecimentos sobre a abrangência da Comunicação Organizacional, a qual respondemos com a abordagem sugerida por Teresa Ruão (2008) em sua tese de doutoramento, como descrita no início deste capítulo. Importa perceber que ao final da entrevista, a Professora Ana Balcão Reis reconheceu que o tema da comunicação retém hoje sua atenção no sentido de estudar a reformulação da grade ofertada, propondo novas oportunidades para que a disciplina venha colaborar para uma melhor formação dos gestores.

#### **4.3.4 *Entrevista com a Universidade Católica de Portugal***

A quarta e última entrevista com representantes da academia foi realizada com a Professora Rita Coelho do Vale, doutorada na área de gestão, especificamente em marketing, atuante na área de comportamento do consumidor. A Professora Rita assume atualmente a responsabilidade pelos programas de licenciatura da Universidade Católica de Portugal. Responde por toda a parte de gestão da organização, dos componentes letivos e pedagógicos do curso de licenciatura em Gestão dessa escola. A entrevista com a Professora Rita do Vale segue transcrita abaixo:

**Pergunta:** Considerando a sua experiência como administradora, qual a sua opinião sobre o impacto que a comunicação tem, sobre o sucesso de uma organização?

**Resposta:** *Acho que aqui temos que fazer uma distinção entre a comunicação interna, que é a comunicação dentro da organização, que tem um papel fundamental na mitigação dos colaboradores e na gestão de equipas, e nós temos algumas disciplinas que estão voltadas exatamente para essa área, e a comunicação externa, que aí já entra pela componente do marketing, dar a conhecer as marcas, os produtos e os serviços. Mas quer estejamos a falar da comunicação interna, quer estejamos a falar da comunicação externa, o impacto é gigantesco e da maior importância. Toda a parte da comunicação interna, aliás, eu costumo dizer que,*

*mais importante do que contratar as pessoas certas é ser capaz de reter as pessoas certas, pois temos que ter essa componente de retenção, e depois, do ponto de vista do marketing, o envolvimento da comunicação é um dos pilares de toda a parte da estratégia e do plano de marketing, portanto é algo absolutamente crítico.*

**Pergunta:** Qual o grau de importância que a comunicação assume, na rotina dos gestores? Qual seu impacto na entrega ou no que eles têm que decidir?

**Resposta:** *É assim, mais uma vez essa é a famosa resposta que é aquela que “depende”. Depende de que tipo de função que o gestor tem, pois um gestor pode fazer inúmeras coisas. Se é um gestor que está responsável por uma equipa, a questão da comunicação é algo absolutamente crítico. Se é um gestor que está responsável pelo departamento marketing a comunicação tem aqui um papel absolutamente crítico. Se for um gestor que está responsável pela elaboração de relatórios técnicos, numa posição muito mais técnica, muito mais de back-office, aí a comunicação perde um bocadinho o valor, na medida em que o desempenho de suas funções não depende da sua capacidade de se comunicar com terceiros. Mas, também presumo que mesmo nessas funções tenha que apresentar relatórios, fazer uma apresentação do seu trabalho, do seu output. E aí, mais uma vez a comunicação entra como elemento crítico. A comunicação tem a ver com nossa forma de falar e de nos comunicarmos com terceiros, sejam eles colaboradores, sejam eles nossos clientes ou investidores externos. Portanto, o grau de importância é elevadíssimo. Não sei como colocar em uma escala, mas é muito elevado, é muito crítico. Mesmo um gestor numa posição de liderança, um gestor numa função de gestão mais de topo, principalmente na gestão das equipas, tem que saber comunicar muito bem, tem que saber comunicar uma estratégia, tem que saber comunicar as decisões, tem que explicar o racional das decisões que toma, portanto, a comunicação é algo absolutamente crítico. Uma pessoa que não sabe comunicar, não pode estar numa função de gestão.*

**Pergunta:** A senhora concorda que relações públicas, assessoria de imprensa e comunicação interna, são atividades que compõe a comunicação estratégica da organização, além do marketing, é claro, e por isso, esses profissionais deveriam estar próximos da liderança, auxiliando na tomada de decisão?

**Resposta:** *Acho que compõem sozinhos. Nós temos um departamento de PR, temos uma agência de mídia e o nosso departamento de marketing que temos que organizar porque está todo fracionado. Nós temos o marketing institucional e o marketing dos programas. São peças absolutamente críticas pois é através deles que conseguimos nos fazer chegar ao mercado externo e conseguimos dar a conhecer os nossos produtos, os nossos programas, nossos objetivos, aquilo que atingimos e que de facto tem um impacto muito grande na reputação. Mas servem como atividades de suporte, servem para complementar, ou seja, uma boa agência de relações públicas não funciona se não houver uma estratégia bem definida dentro da organização, mas de certo modo sim, são momentos críticos porque alguns complementos se reparam. Uma escola sem um bom departamento de relações públicas, ou uma agência, ou sem um departamento de comunicação interna, que não consegue comunicar o que se atinge em nível de publicações, disciplinas novas que se lançam, os prêmios que nossos alunos recebem, é uma escola que está fechada para o seu interior, está fechada para o seu umbigo. Enquanto há algumas escolas que podem até querer viver um pouquinho voltadas para o seu umbigo, como escolas com uma componente muito mais técnica e mais específicos. Já em uma escola de gestão isso é algo absolutamente impensável, porque nós vivemos do mercado e da nossa proximidade com o mundo empresarial. Portanto para conseguirmos nos comunicar com o mundo empresarial temos que ter todos estes mecanismos a funcionar. Mas acredito que com todas as grandes escolas com quem vais falar, estou certa de que todas devem ter bons departamentos de relações públicas. Acho que para determinadas circunstâncias, podem ser chamados para uma consulta externa. Acho que não tem que estar efetivamente muito próximos da liderança, mas tem que haver um mecanismo de comunicação both place, em que tanto o líder consegue comunicar com eles, como eles também conseguem dar feedback. No nosso caso específico, fica muito mais próximo do departamento de marketing institucional. Porque as funções mais de liderança são feitas via marketing institucional. Mas, indiretamente, estão com o caminho aberto. Tem uma entidade como mãe que fazem um bocadinho de filtro, definem a estratégia, definem os objetivos de uma determinada campanha e depois comunica com esses serviços.*

**Pergunta:** A senhora considera que os recém-formados administradores estão preparados para lidar com as demandas de comunicação que a vida profissional vai exigir deles quando saem da escola?

**Resposta:** *Os gestores da Católica estão. Aliás, antes da nossa conversa, eu estava aqui a olhar a minha tabela do serviço docente e estou a falar da licenciatura, porque a nível de mestrado são diferentes. Nós temos várias disciplinas, algumas obrigatórias e outras facultativas, que visam efetivamente ajudar aos nossos alunos a desenvolver a capacidade de comunicação, como disciplinas de comportamento organizacional, que aborda muitas questões de comunicação, liderança e gestão de equipas, que é uma das obrigatórias. Nós temos a disciplina de “leadership organization”, para a questão da liderança e como é que se comunica, temos a “organization sociology”, da sociologia das organizações; lançamos agora, recentemente, uma disciplina muito interessante, que teve imensa procura, que é a “emotions in the interperson dynamics in the workplace”, portanto, as emoções e como sugerem estas posições; temos a disciplina “cross country manager” com as questões culturais, ou seja, há muitas disciplinas que nós oferecemos que visam efetivamente o tal conjunto de ferramentas para eles aprenderem a lidar com os desafios que é comunicar na organização. Além disso, há um módulo que é obrigatório, que todos devem fazer parte e que é um curso onde é preciso fazer vários módulos, que no primeiro ano é obrigatório, que é o “communications skills” que é para aprenderem a se comunicar com terceiros, não terem medo de apresentar em público, não terem medo de defender as suas ideias. Temos muitas disciplinas que fomentam o debate em sala de aula, portanto, pedem para eles assumirem um determinado papel, ou um determinado tópico, para depois serem capazes de defenderem suas ideias. Temos disciplinas sobre gestão de equipas, gestão de força de vendas. Eu até fiquei muito orgulhosa porque temos uma grande variedade de disciplinas que visa, efetivamente, unir todo um conjunto de skills para quando chegarem ao mercado de trabalho, terem uma grande capacidade de comunicação. Além disso, juntamos todas as disciplinas da área do marketing, que têm mesmo a comunicação como um tema central, numa vertente mais da comunicação organizacional, mas temos ainda todas essas outras disciplinas. Portanto, eu diria que o aluno da Católica tem uma elevada probabilidade de sair muito bem-preparado para lidar com os desafios de comunicação, pois são treinados desde o início.*

**Pergunta:** Quando olhamos para a Comunicação Organizacional como sendo uma comunicação estratégica, sabemos que ela precisa juntar todos os braços de comunicação da organização. A Sra. acha que esses recém administradores, saindo da faculdade, conseguem identificar os diferentes públicos e demandas e adequar o seu discurso?

**Resposta:** *Completamente. Aliás, uma das coisas que nós treinamos muito mesmo, e faz parte da nossa metodologia de aprendizagem, é que temos muitas dessas apresentações em salas de aulas. Muitos trabalhos eles têm que apresentar e somos nós que criamos os grupos, para que sejam obrigados a trabalhar com pessoas de culturas diferentes, não trabalham sempre com os amigos. Somos nós que criamos a maior parte das vezes. Portanto, unimos todo um conjunto de ferramentas e de capacidades, para adaptar perfeitamente a comunicação a diferentes públicos-alvo. Uma das outras coisas que nós fazemos, já numa fase mais avançada, é treinar para as entrevistas no mercado de trabalho em função dos setores em que estão a concorrer. Portanto há um conjunto de docentes que os treinam para área de consultoria, das top five, da área de retalho, [...] ou seja, fazemos esse treino no sentido de chegarem ao mercado de trabalho bem-preparados.*

**Pergunta:** Porque encontramos nas grades curriculares de todas as escolas de administração o marketing como disciplina obrigatória, mas não encontramos uma disciplina de Comunicação Organizacional para esses administradores?

**Resposta:** *Não encontra com esse nome, mas encontra a questão da comunicação organizacional em áreas mais abrangentes. Precisamos ter atenção com os programas de licenciatura em termos de duração, pois se viram muito mais reduzidos. A licenciatura teria em torno de cinco anos e passou para uma licenciatura de três anos. Esta redução das disciplinas implica uma priorização, pois criamos prioridades para aquelas disciplinas que têm que existir e que são base. Daí o marketing tem que existir e o comportamento organizacional, que para nós é uma vertente da comunicação organizacional, existe e é obrigatória. E depois, no nosso caso, na nossa estrutura curricular, todas as outras disciplinas entram como optativas. Os nossos programas são preparados para ter grande flexibilidade para os alunos chegarem ao terceiro ano e poderem definir o seu próprio caminho, quando*

*eles começam a escolher as disciplinas que querem fazer. Mas, como eu disse, sobre as optativas, onde só temos um ano delas, temos inúmeras disciplinas, como “emotions in the interpersonal dynamic on working place”, temos a gestão de equipas, temos “behavior and decision making” que tem muito a ver com a parte de comunicação e a gestão de recursos humanos, que também tem a ver com a comunicação. Ou seja, temos várias disciplinas que em cada um dos semestres também podem fazer. Por que não é obrigatória? Porque a Comunicação Organizacional entra dentro da área de comportamento organizacional que abrange isso. E a comunicação do lado do marketing, está abrangida pela disciplina do marketing. Portanto, não sentimos cá uma necessidade específica de haver uma disciplina mesmo de comunicação, dentro de um plano curricular que é tão restrito, pois já existem inúmeras disciplinas que permitem aos alunos ganharem conhecimento nessa área.*

**Pergunta:** Face às posições que assume nesta entrevista, se promovesse uma reorganização do curso, iria reforçar a presença da Comunicação no respectivo plano curricular?

**Resposta:** *Sinceramente, acho que não. Nesta fase não, exatamente pelas razões que lhe apresentei. Porque a estrutura curricular tem dois anos de estrutura fixa, obrigatória, e depois temos um ano das optativas. E a forma como os programas estão pensados exatamente na lógica do aluno poder escolher e poder ter uma flexibilidade de escolher o seu caminho. E dentro dos dois anos, para colocar uma disciplina obrigatória de comunicação teria que deixar outras disciplinas que são disciplinas muito nucleares, como finanças ou uma disciplina de estratégia, que também entra pela parte da comunicação. Eu diria que comunicação é uma coisa tão transversal, é um elemento tão crítico em muitas áreas que é tocada por diferentes disciplinas. Temos também uma disciplina que é o “international management”, gestão internacional, que também tem muito das questões com investidores, com a comunicação externa, ou seja, ela existe de forma tão polarizada que eu pessoalmente prefiro manter a estrutura como ela está agora e oferecer depois essas disciplinas mais específicas como gestão de equipas, gestão do espaço de trabalho, gestão dos processos para áreas de disciplinas mais optativas sem serem tão focadas em assuntos específicos. Só para ter uma ideia, cada semestre tem pelo menos 130 disciplinas optativas para escolher. São muitas disciplinas, podem mesmo escolher áreas específicas. E a maior parte dessas disciplinas optativas funcionam em grupo*

*mais pequeninos do que o normal das obrigatórias. São disciplinas com 30, 40 ou 50 alunos, no máximo, para que eles tenham uma hipótese de fazer muito em sala de aula. São disciplinas muito práticas focadas em projetos e em sala de aula eles têm essa capacidade de fazerem muito bem a parte de comunicação.*

#### *4.3.4.1 Análise Crítica da Entrevista com a Professora Rita Coelho do Vale*

Em sua primeira resposta, a Professora Rita do Vale define como focos da Comunicação Organizacional apenas o público interno (colaboradores) e o público externo (mercado e clientes), circunscrevendo a disciplina entre as atividades de comunicação interna e o composto de marketing, que vai definir as futuras ações de publicidade e propaganda. Apesar de reconhecer que a entrevistada não tem formação no campo da comunicação e por isso não se pode exigir um saber específico, ao longo da entrevista percebemos que a Professora Rita do Vale segue a tendência de limitar a comunicação a um instrumento gerencial em busca da efetividade organizacional, na medida em que define a sua importância de acordo com a atividade a ser exercida pelo gestor e a necessidade da sua aplicação como ferramenta para o alcance dos objetivos. Segundo Miguel Caldas (2010) essa visão “coisifica” a comunicação como mais um elemento à disposição do gestor na melhoria da performance, seguindo uma visão essencialmente gerencialista, que na sua opinião é um dos elementos que contribuem para a “síndrome reducionista da comunicação”, onde ela é pensada exclusivamente de forma instrumental, como uma das “múltiplas integrantes do tecido organizacional, em geral acessória e de suporte às demais que lhe precederiam no fluxo estruturante da realidade organizacional, e secundária a muitas outras em complexidade e importância” (Caldas, 2010, p.35). O autor defende que a Comunicação Organizacional não seria uma coisa ou instrumento, tampouco, responsável apenas pela construção da mensagem, mas diferente disso e com muito mais profundidade, seria o processo estruturante da realidade organizacional. Todavia, na tentativa de adequar a formação às exigências que o mercado atual impõe aos novos gestores, a grade da Universidade Católica apresenta diversas disciplinas que buscam oferecer aos seus alunos, competências comunicacionais como ganhos adjacentes a alguns conteúdos e dinâmicas que são propostas, porém, quase na totalidade, restritas ao comportamento individual, como a melhoria da capacidade de expressão, reforço ao repertório cultural e habilidades de

comunicação interpessoal. Todas essas são competências esperadas dos gestores modernos, porém, percebemos que existe ainda um espaço para aprofundar os conhecimentos desses gestores a respeito das diversas práticas, públicos e implicações da comunicação dentro do ambiente organizacional.

Assim, encerramos as análises das entrevistas a partir da opinião dos representantes das escolas selecionadas e percebemos que, de forma geral, as respostas recebidas reforçam a provocação idealizada pelo presente trabalho, no sentido de avaliar a conexão (ou desconexão) entre a teoria e a prática da gestão, entre o que diversos autores defendem como sendo fundamental para o sucesso das organizações e o que se aprende na escola a respeito da Comunicação Organizacional. Essa incoerência que se observa, desde a forma como a academia especializada em gestão enxerga a comunicação no ambiente organizacional, se experimenta na vida real no ambiente de trabalho, muitas vezes traduzida por organizações que oferecem uma narrativa aos seus públicos, sejam internos ou externos, que não é reconhecida, nem reforçada pelas suas práticas, o que, Stoner, Freeman e Jr (1996), já na década de 1990, consideravam definir a qualidade da sua comunicação, quando explicavam que

“A diferença entre uma comunicação efetiva e outra não efetiva pode estar enraizada no grau em que as partes que se comunicam tratam devidamente quatro aspectos do processo da comunicação: as diferenças de percepção, as emoções, as incoerências entre a comunicação verbal e a não verbal e a confiança (ou desconfiança) prévia entre as partes” (Stoner, Freeman, & Jr, 1996, pg. 579).

No que tange à confiança, credibilidade e responsabilidade, conceitos que estão intimamente ligados à noção de reputação, hoje, quase três décadas depois, os autores alertam para o risco da mesma incoerência, que pode ser percebida por aqueles que criam a própria organização a partir dos relacionamentos que têm com ela. Se a preocupação dos gestores está centrada nos resultados financeiros da organização, eles precisam estar atentos para o facto de que o capital reputacional será tanto mais positivo quanto melhores forem as avaliações, ao longo do tempo, feitas por seus públicos, o que pode gerar maior atração de investidores e retenção de talentos, além de um melhor posicionamento no mercado (Fombrun & Shanley, 1990, *apud* Figueira,



2017) e para isso “o aspecto mais importante é que a marca precisa reproduzir na prática aquilo que está posto no discurso” (Brandão & Abreu, 2020, p.477).

## 5 A percepção do mercado na opinião dos gestores empresariais

O presente capítulo centra-se na opinião dos administradores/gestores que atuam no Brasil e em Portugal, em posições de liderança em suas organizações. O objetivo é perceber o entendimento que fazem acerca da presença da comunicação e seus impactos no alcance dos objetivos da organização e no desempenho das atividades a cargo desses profissionais; complementarmente, são colocadas algumas questões de ordem funcional sobre a gestão da comunicação nessas organizações.

No grupo pesquisado temos opiniões vindas de empresas privadas e públicas; organizações de porte pequeno, médio e grande, a considerar pelo seu número de colaboradores, lideranças masculinas e femininas, gestores jovens e mais experientes e empresas distribuídas em diferentes segmentos de atuação, além dos gestores estarem fisicamente firmados no Brasil e em Portugal. A estratégia de diversificação da amostra pesquisada tem a intenção de demonstrar a percepção sobre o tema, independentemente do setor de atuação, perfil do gestor e tamanho da organização, buscando representar, da forma mais fiel possível, como o mercado interpreta a presença da comunicação na realidade das empresas e seus gestores.

O inquérito realizado foi enviado aos gestores de duas formas diferentes, por e-mail, em documento de texto anexo, e por formulário desenvolvido na plataforma da Google<sup>40</sup>, ambos com o mesmo conteúdo de perguntas. As respostas foram transcritas e são apresentadas a seguir, sendo as 8 primeiras pesquisas realizadas com gestores de organizações no Brasil e as 2 últimas, com gestores em Portugal.

Importa destacar que, em Portugal, embora nosso estudo tenha alcançado cerca de 10 empresas privadas e seus líderes, diante da escassez das respostas buscamos, como alternativa, entidades representativas de classe<sup>41</sup>, como confederações das indústrias, comércio ou serviço,

---

<sup>40</sup> <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScStrWaDo-fZYsstit4q2g8l0hHplR4UXnLpcdTrqROoWr0zg/viewform>

<sup>41</sup> <https://ccp.pt>

<https://cip.org.pt/>

<https://nerc.pt/portal>

<http://www.acic.pt/>

<https://www.ccip.pt/>

<https://www.aip.pt/>

<https://www.aeportugal.pt/>

<https://cciporto.com/>

associações regionais setoriais ou organizações que reúnem exclusivamente os empresários portugueses; porém — e infelizmente, há que o dizer — percebemos pouca disponibilidade e interesse dos seus representantes em participar respondendo à pesquisa. Nosso objetivo, na falta da impressão dos gestores, era condensar a opinião do grupo na fala do representante do setor. Entretanto, não obtivemos sucesso também nesse grupo, não havendo sequer um retorno positivo ao convite para participação na pesquisa. Todavia, nas únicas duas respostas que recebemos vindas de gestores de empresas privadas no país, percebemos que a comunicação ineficaz também representa uma barreira reconhecida para o desempenho dos negócios, na opinião qualificada desses executivos de Portugal. Assim, boa parte desses gestores em posições de liderança, teoricamente capazes de promover um movimento que possa mudar esse paradigma da Comunicação Organizacional, não se mostram disponíveis para abordar o assunto. Essa tendência de manter as coisas como sempre foram, Chanlat (1996), em sua crítica, explica como sendo um padrão de comportamento das organizações ao considerar que:

“O mundo da gestão caracteriza-se por uma rejeição apoiada em reflexão. O prazer de pensar por pensar ou a faculdade de julgar as decisões de modo não convencional são frequentemente rejeitadas em proveito de pensamentos preconcebidos refletindo as últimas ideias em moda; cultura reflexiva é arquivada na prateleira dos acessórios inúteis. O que é de ordem na prática social torna-se natural e não pode ser discutido. O costume transforma-se em necessidade e o conformismo reina por toda parte” (Chanlat, 1996, p.25).

### **5.1 Inquérito Realizado com Líderes de Empresas no Brasil e Portugal**

Para a realização deste inquérito, criamos um questionário com 14 perguntas que buscam avaliar não só a opinião do gestor sobre questões ligadas diretamente ao tema em causa, mas, levantar informações sobre a atividade de comunicação na sua organização, de forma que tenhamos mais subsídios para avaliar a importância da comunicação nesse ambiente. Cada executivo(a) consultado(a) foi identificado(a) pelo nome, formação, cargo e empresa que representa. As perguntas e respostas seguem transcritas abaixo, somando um total de 10 pesquisas realizadas. Adiante, serão apresentadas uma análise crítica e uma compilação dos

resultados em percentuais, além de comentários a partir das percepções do grupo avaliado. As primeiras oito pesquisas relatadas a seguir, foram realizadas com gestores brasileiros.

### ***5.1.1 Pesquisa 1: Empresa de Tecnologia da Informação do Estado do Ceará (ETICE)***

**Respondente:** José Lassance de Castro Silva, 57 anos, Doutor em Engenharia Eletrônica e Computação pelo ITA - Instituto Tecnológico de Aeronáutica, Mestre em Matemática Aplicada, Especialista em Ciência da Computação, Graduado em WEB Design e Programação e em Matemática. Presidente da Empresa de Tecnologia da Informação do Estado do Ceará (ETICE).

1. Quantos colaboradores/trabalhadores tem a sua empresa?

**Resposta:** 227.

2. Como líder, sente a necessidade dos seus gestores terem mais competências comunicacionais? Por quê?

**Resposta:** *Sim, devido à falta de estrutura principalmente sistêmica.*

3. Na sua opinião, os recém-formados administradores/gestores reconhecem a importância e o papel da comunicação para uma organização?

**Resposta:** *Sim.*

4. Concorda com Peter Drucker quando ele diz que 60% dos problemas de uma organização se devem à ineficácia da comunicação? Por quê?

**Resposta:** *Sim, a falta de comunicação integrando todos os setores da empresa gera dispêndio financeiro e demora na tomada de decisão eficiente e eficaz.*

5. Consegue elencar os principais impactos (positivos/negativos) que a comunicação tem sobre a sua organização?

**Resposta:**

*Positivos:*

- *Tomada de decisão eficiente e eficaz;*
- *Colaboração de todos na eficiência dos processos institucionais;*
- Negativos;*
- *Falta de participação coletiva nas soluções dos problemas institucionais;*
- *Falta de eficiência e eficácia nas tomadas de decisões.*

6. A sua empresa tem uma área de comunicação organizacional para tratar da comunicação interna, RP e outras atividades exclusivas da comunicação?

**Resposta:** *Sim (x) Não ( )*

*Sim, mas está dentro de outra área (x) Não, mas deveria ter ( )*

7. A sua empresa utiliza a Intranet e/ou as redes sociais nos processos de comunicação interna, ou recorre a outros instrumentos e meios de comunicação? Quais?

**Resposta:** *Temos uma intranet e contratamos uma empresa para fazer o acompanhamento nas redes sociais.*

8. Considera que a comunicação deve ter uma posição estratégica na organização e por isso deve estar próxima da liderança?

**Resposta:** *Sim (x) Não ( )*

*Sim, mas não precisa estar próxima da liderança ( )*

*Não, a comunicação deve apenas responder às demandas operacionais da organização ( )*

9. Existe uma separação clara de águas entre o que é marketing e o que é comunicação, na sua empresa?

**Resposta:** *Sim, temos os dois setores em diretorias distintas.*

10. Entende que é mais vantajoso para a sua empresa investir em publicidade ou num departamento/área de comunicação? Por quê?

**Resposta:** *Investir nos dois.*

11. Qual a percentagem do orçamento da empresa que é atribuído anualmente à área da comunicação? (nota importante: o marketing e a publicidade não devem ser contabilizados).

**Resposta:** *Comparando com a receita da empresa, não temos este valor calculado, devido a volatilidade da receita institucional. No nosso orçamento anual este valor está entre 3 e 5%.*

12. A sua empresa atribui relevância aos contatos regulares com a mídia, como forma de reforço do seu capital reputacional? Se sim, esses contatos são feitos através da área que, na sua empresa, dirige a comunicação, ou são feitos em regime de *outsourcing*?

**Resposta:** *Não.*

13. Considera que os cursos de gestão deveriam ter uma disciplina obrigatória sobre Comunicação Organizacional?

**Resposta:** *Sim.*

14. Possui alguma formação específica na área da comunicação ou frequentou, já como gestor, alguma ação, formação ou workshop nesse domínio com vista a apurar as suas competências comunicacionais?

**Resposta:** *Não.*

### 5.1.2 Pesquisa 2: Positivo Tecnologia

**Respondente:** Marielva Andrade Silva Dias, Graduada em Engenharia Civil com MBA em Gestão Empresarial, Finanças e Neurociências. Vice-Presidente de Negócios para Instituições Públicas da POSITIVO TECNOLOGIA.

1. Quantos colaboradores/trabalhadores tem a sua empresa?

**Resposta:** *São 4.363 funcionários efetivos, temporários, terceirizados, estagiários e aprendizes.*

2. Como líder, sente a necessidade dos seus gestores terem mais competências comunicacionais? Por quê?

**Resposta:** *Comunicar-se bem é uma competência fundamental para o desenvolvimento pessoal, o fomento das relações humanas e o sucesso das organizações. Quanto maior é essa habilidade, melhores são as chances de sermos compreendidos e progredirmos em distintas esferas da vida como a profissional. Gestores com competência comunicação conseguem, por exemplo, organizar e expressar melhor as ideias. Têm mais facilidade para desenvolver mensagens eficazes, inspirar equipes e estimular o comprometimento.*

3. Na sua opinião, os recém-formados administradores/gestores reconhecem a importância e o papel da comunicação para uma organização?

**Resposta:** *A sensação é que sim. As escolas de negócios geralmente incluem a comunicação em algum momento da grade curricular para geral aprimoramento e reflexão sobre o ato de comunicar.*

*A comunicação é uma função primordial em líderes, sejam recém-formados ou veteranos. É uma habilidade que contribui para a eficiência gerencial e induz os elementos humanos de uma organização a desenvolver o senso de cooperação.*

4. Concorda com Peter Drucker quando ele diz que 60% dos problemas de uma organização se devem à ineficácia da comunicação? Por quê?

**Resposta:** *É uma frase incisiva e com sentido. Porém, afirmar que 60% dos problemas de uma empresa estão na falta de eficiência da comunicação é relativo. Para algumas empresas, esse índice pode não necessariamente refletir a realidade. Em outras, até ultrapasse. O mais importante nesse pensamento do Peter Drucker é a reflexão gerada acerca da comunicação. Certamente empresas e pessoas que se comunicam melhores tendem a ser mais bem-sucedidas. Ele tem uma frase que gosto bastante: “o mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito.” Concordo plenamente. Muitos significados comunicacionais estão nas entrelinhas e na sensibilidade de emitir ou interpretar mensagens.*

5. Consegue elencar os principais impactos (positivos/negativos) que a comunicação tem sobre a sua organização?

**Resposta:** *Dentre os pontos positivos, considero que a comunicação impacta as empresas das seguintes formas:*

- *cria um clima organizacional saudável e gera senso de pertencimento.*
- *consolida a imagem institucional interna e externamente*
- *incentiva o diálogo entre equipes, com clientes e demais stakeholders*
- *fortalece a união dos times*
- *aumenta a produtividade*
- *melhora o processo de tomada de decisões*

*Com relação a impactos negativos, considero que a má comunicação ou ausência dela pode causar transtornos que vão desde o aumento da rotatividade de funcionários à crise reputacional.*

6. A sua empresa tem uma área de comunicação organizacional para tratar da comunicação interna, RP e outras atividades exclusivas da comunicação?

**Resposta:** *Sim (X) Não ( )*

*Sim, mas está dentro de outra área (X) Não, mas deveria ter ( )*

7. A sua empresa utiliza a Intranet e/ou as redes sociais nos processos de comunicação interna, ou recorre a outros instrumentos e meios de comunicação? Quais?

**Resposta:** *A Positivo Tecnologia possui intranet. O espaço contém informações sobre a empresa e utilidades como agregadores dos sistemas internos. Há também perfis em redes sociais e número considerável e ativo de funcionários como seguidores. Nesse caso, usamos as mídias sociais mais para conversar com público externo, mesmo cientes de que a barreira entre comunicação externa e interna praticamente é nula nos meios digitais. Usamos outros canais para compartilhar informações como nossos coladores como o já tradicional e ainda eficiente e-mail. Temos também newsletters e revistas periódicas, murais e grupos no WhatsApp para manter colaboradores informados sobre o dia a dia da organização e andamento dos negócios.*

8. Considera que a comunicação deve ter uma posição estratégica na organização e por isso deve estar próxima da liderança?



**Resposta:** Sim (x) Não ( )

*Sim, mas não precisa estar próxima da liderança ( )*

*Não, a comunicação deve apenas responder às demandas operacionais da organização ( )*

9. Existe uma separação clara de águas entre o que é marketing e o que é comunicação, na sua empresa?

**Resposta:** *Não são, definitivamente, áreas separadas. São integradas. A comunicação faz parte do Marketing e é um dos Ps também na estratégia da Positivo Tecnologia. Na diretoria de Marketing, possuímos a área de Comunicação Externa, responsável pelo site, mídias sociais, publicidade e comunicados institucionais. Por uma decisão estratégica, temos em outra estrutura a Comunicação Interna, a qual está alocada em Recursos Humanos. A área tem maiores compreensões sobre o público interno e profissionais formados em Comunicação e Marketing para implementar as respectivas iniciativas.*

10. Entende que é mais vantajoso para a sua empresa investir em publicidade ou num departamento/área de comunicação? Por quê?

**Resposta:** *Ambas são importantes para o negócio e cada qual contribui com suas especificidades. Investir na Área de Comunicação de uma traz possibilidade de aproximar as pessoas das marcas ou empresas. Investir em publicidade pode gerar retorno de vendas mais rapidamente ou alavancar a reputação institucional. O investimento mais vantajoso está intimamente ligado às necessidades individuais e momentâneas de cada organização. Mais importante do que classificar o que traz mais retorno é compreender os objetivos de negócios.*

11. Qual a percentagem do orçamento da empresa que é atribuído anualmente à área da comunicação? (nota importante: o marketing e a publicidade não devem ser contabilizados).

**Resposta:** *Há empresas que investem 0,5% da receita em marketing e publicidade. Outras, 10%. Na Positivo Tecnologia esse índice varia conforme os objetivos de negócios e oportunidades de mercado.*

12. A sua empresa atribui relevância aos contatos regulares com a mídia, como forma de reforço do seu capital reputacional? Se sim, esses contatos são feitos através da área que, na sua empresa, dirige a comunicação, ou são feitos em regime de *outsourcing*?

**Resposta:** *A mídia é um público extremamente estratégico para a Positivo Tecnologia. O contato com jornalistas, influenciadores digitais e demais formadores de opinião é diário por meio de uma área exclusiva. Além de uma equipe interna, temos assessorias externas de imprensa que nos ajudam a intermediar o relacionamento com a imprensa. Esse trabalho tem gerado espaços relevantes e espontâneos em meios de comunicação, onde contamos a trajetória empresarial, as principais iniciativas, panoramas dos mercados em que atuamos e os benefícios das nossas soluções.*

13. Considera que os cursos de gestão deveriam ter uma disciplina obrigatória sobre Comunicação Organizacional?

**Resposta:** *Tudo que se torna obrigatório soa autoritário, ainda mais no ensino. Em vez de impor, disciplinas de Comunicação Organizacional deveriam naturalmente fazer parte da grade curricular de cursos de gestão. Quem busca um curso nessa temática quer desenvolvimento profissional para liderar processos, equipes ou empresas. São instâncias que requerem conhecimentos de estratégia e das melhores práticas de comunicação. Portanto, sobressaem aqueles alunos que têm essa consciência e optam por cursos que oferecem também esse conhecimento.*

14. Possui alguma formação específica na área da comunicação ou frequentou, já como gestor, alguma ação, formação ou workshop nesse domínio com vista a apurar as suas competências comunicacionais?

**Resposta:** *Sou formada em Engenharia, com MBA em Gestão Empresarial, Finanças e Neurociências. Em todas essas etapas de estudo tive oportunidade de assistir a aulas, palestras, seminários e workshops sobre todos os tipos de comunicação, da interpessoal à organizacional. Também procuro ler bastante para compreender cada vez mais aspectos da comunicação e seus impactos nas relações humanas e estratégias de negócios. Na Positivo Tecnologia atuo com muita proximidade à Área de Marketing e Comunicação. Tenho*

*consciência do valor estratégico dessas disciplinas tanto para a construção reputacional da Companhia quanto para a transmissão dos benefícios de nossas soluções para os clientes da minha unidade de negócios: Instituições Públicas.*

### **5.1.3 Pesquisa 3: British Airways**

**Respondente:** Luis Alberto de Moura Ribeiro, 58 anos, Engenheiro de Aeronaves, especialista em motores de jatos. Diretor de Engenharia América do Sul – Brasil/Argentina/Chile/Colombia/Venezuela - da BRITISH AIRWAYS.

1. Quantos colaboradores/trabalhadores tem a sua empresa?

*Resposta: América do Sul – 250 / Worldwide – 25000 approx.*

2. Como líder, sente a necessidade dos seus gestores terem mais competências comunicacionais? Por quê?

*Resposta: Todos os gerentes deviam ter cursos específicos de como se comunicar com os colaboradores e seus clientes Internos/Externos. Deficiência observada que a empresa não fornece treinamento nem preparação para indivíduos quando alcançam posições de liderança.*

3. Na sua opinião, os recém-formados administradores/gestores reconhecem a importância e o papel da comunicação para uma organização?

*Resposta: Não, absolutamente. Os colaboradores jovens têm sérios problemas de comunicação, especialmente com outros colaboradores e subordinados.*

4. Concorda com Peter Drucker quando ele diz que 60% dos problemas de uma organização se devem à ineficácia da comunicação? Por quê?

*Resposta: Concordo. A maioria dos problemas internos em uma organização worldwide é a falta de comunicação e a quebra da confiança nesta comunicação não feita.*

5. Consegue elencar os principais impactos (positivos/negativos) que a comunicação tem sobre a sua organização?

**Resposta:** *Criar rumores por falta de informação, Desmotivação dos colaboradores, Falta de rumo e goals – short time.*

6. A sua empresa tem uma área de comunicação organizacional para tratar da comunicação interna, RP e outras atividades exclusivas da comunicação?

**Resposta:** *Sim ( ) Não ( )*

*Sim, mas está dentro de outra área (X) Não, mas deveria ter ( )*

7. A sua empresa utiliza a Intranet e/ou as redes sociais nos processos de comunicação interna, ou recorre a outros instrumentos e meios de comunicação? Quais?

**Resposta:** *Toda a informação e recebida através de INTRANET.*

8. Considera que a comunicação deve ter uma posição estratégica na organização e por isso deve estar próxima da liderança?

**Resposta:** *Sim ( ) Não ( )*

*Sim, mas não precisa estar próxima da liderança (X)*

*Não, a comunicação deve apenas responder às demandas operacionais da organização ( )*

9. Existe uma separação clara de águas entre o que é marketing e o que é comunicação, na sua empresa?

**Resposta:** *Sim, mas feito pelo mesmo departamento em nossa Matriz – Londres.*

10. Entende que é mais vantajoso para a sua empresa investir em publicidade ou num departamento/área de comunicação? Por quê?

**Resposta:** *Em nossa atividade é essencial termos uma divulgação não somente de produtos, usando a publicidade, mas um depto de comunicação e este tem um efeito imediato no mercado e nos clientes.*

11. Qual a percentagem do orçamento da empresa que é atribuído anualmente à área da comunicação? (nota importante: o marketing e a publicidade não devem ser contabilizados).

**Resposta:** *Informação sigilosa, da qual minha área não tem acesso.*

12. A sua empresa atribui relevância aos contatos regulares com a mídia, como forma de reforço do seu capital reputacional? Se sim, esses contatos são feitos através da área que, na sua empresa, dirige a comunicação, ou são feitos em regime de *outsourcing*?

**Resposta:** *Feito pela área de comunicação e por terceiros, dependendo do país onde se opera. Basicamente há uma diretoria de comunicação na matriz que se encarrega das divulgações aos respectivos mercados locais em outros continentes.*

13. Considera que os cursos de gestão deveriam ter uma disciplina obrigatória sobre Comunicação Organizacional?

**Resposta:** *Sim, essencial para jovens líderes e pessoas com baixa auto-estima ou problema para se expressar. Jovens gerentes necessitam deste treinamento.*

14. Possui alguma formação específica na área da comunicação ou frequentou, já como gestor, alguma ação, formação ou workshop nesse domínio com vista a apurar as suas competências comunicacionais?

**Resposta:** *Workshop feito por vários anos no Departamento de Engenharia (USA) para aprimoramento da comunicação com os colaboradores e clientes externos (outras empresas aéreas para quem prestamos serviços).*

#### **5.1.4 Pesquisa 4: BNP Paribas Cardif**

**Respondente:** Robson Cruz Santos, 35 anos, Administrador de empresas, Pós-graduação em Finanças Corporativas e Investment Banking pela FIA-USP. Gestor de Investimentos no Banco BNP PARIBAS CARDIF.

1. Quantos colaboradores/trabalhadores tem a sua empresa?

**Resposta:** *Aproximadamente 400 colaboradores.*

2. Como líder, sente a necessidade dos seus gestores terem mais competências comunicacionais? Por quê?

**Resposta:** *Sinto. Na organização que atuo as competências comunicacionais poderiam ser mais aprimoradas. Há muitas reuniões que poderiam ter sido mais eficientes. Reuniões poderiam até ser evitadas se a comunicação por e-mail fosse mais desenvolvida. Vejo corriqueiramente e-mails longos e prolixos que poderiam ser sintetizados e mais objetivos. Vejo gaps também na comunicação da estratégia da companhia, de forma que nem todos os colaboradores são bem comunicados.*

3. Na sua opinião, os recém-formados administradores/gestores reconhecem a importância e o papel da comunicação para uma organização?

**Resposta:** *De uma forma geral sim, entretanto percebem a importância da comunicação pelos percalços que enfrentam de não se comunicarem bem ao saírem da faculdade e iniciarem no mercado de trabalho. Os gestores acabam por desenvolver essa habilidade ao longo das posições de analistas e ao iniciarem em cargos de gestão, já reconhecem a importância da boa comunicação, bem como o impacto em suas equipes.*

4. Concorda com Peter Drucker quando ele diz que 60% dos problemas de uma organização se devem à ineficácia da comunicação? Por quê?

**Resposta:** *Não consigo precisar o percentual, mas tendo a concordar que a ausência de uma boa comunicação traz impactos negativos relevantes às organizações (Estratégicos, Financeiros, Regulatórios, Operacionais, Condução de projetos, Relacionamento, Recursos Humanos, Posicionamento da marca, entre outros).*

5. Consegue elencar os principais impactos (positivos/negativos) que a comunicação tem sobre a sua organização?

**Resposta:** *Já mencionado na resposta anterior.*

6. A sua empresa tem uma área de comunicação organizacional para tratar da comunicação interna, RP e outras atividades exclusivas da comunicação?

**Resposta:** *Sim (X) Não ( )*

*Sim, mas está dentro de outra área ( ) Não, mas deveria ter ( )*

7. A sua empresa utiliza a Intranet e/ou as redes sociais nos processos de comunicação interna, ou recorre a outros instrumentos e meios de comunicação? Quais?

**Resposta:** *Sim. Comunicação interna: Reuniões Institucionais, E-mails, Intranet. Comunicação externa: Instagram, LinkedIn, Valor Econômico.*

8. Considera que a comunicação deve ter uma posição estratégica na organização e por isso deve estar próxima da liderança?

**Resposta:** *Sim (X) Não ( )*

*Sim, mas não precisa estar próxima da liderança ( )*

*Não, a comunicação deve apenas responder às demandas operacionais da organização ( )*

9. Existe uma separação clara de águas entre o que é marketing e o que é comunicação, na sua empresa?

**Resposta:** *Sim, são bem segmentadas em áreas distintas de diferentes lideranças.*

10. Entende que é mais vantajoso para a sua empresa investir em publicidade ou num departamento/área de comunicação? Por quê?

**Resposta:** *Não trataria como ou um ou outro. Os investimentos podem coexistir nas duas vertentes.*

11. Qual a percentagem do orçamento da empresa que é atribuído anualmente à área da comunicação? (nota importante: o marketing e a publicidade não devem ser contabilizados).

**Resposta:** *Cerca de 5% das despesas administrativas.*

12. A sua empresa atribui relevância aos contatos regulares com a mídia, como forma de reforço do seu capital reputacional? Se sim, esses contatos são feitos através da área que, na sua empresa, dirige a comunicação, ou são feitos em regime de *outsourcing*?

**Resposta:** *A controle da comunicação organizacional e capital reputacional é uma responsabilidade internalizada na companhia.*

13. Considera que os cursos de gestão deveriam ter uma disciplina obrigatória sobre Comunicação Organizacional?

**Resposta:** *Não sei o quanto transformar em obrigatória traria mais eficiência. Sou da linha que a conscientização através da cultura organizacional traz mais resultados. Atualmente já há cursos disponíveis de forma não obrigatória, mas sinto que há pouco incentivo/provocação da companhia para que os colaboradores façam.*

14. Possui alguma formação específica na área da comunicação ou frequentou, já como gestor, alguma ação, formação ou workshop nesse domínio com vista a apurar as suas competências comunicacionais?

**Resposta:** *Já frequentei workshops sobre o tema. Sou da linha de pensamento que a comunicação é um tema que nos acompanha a vida toda, por ser uma necessidade básica da condição humana. Para mim é um processo contínuo de aprimoramento.*

#### 5.1.5 Pesquisa 5: Blockbit Tecnologia

**Respondente:** Cleber Ribas de Oliveira, 45 anos, graduado em Administração de Empresas e CEO da empresa BLOCKBIT TECNOLOGIA.

1. Quantos colaboradores/trabalhadores tem a sua empresa?

**Resposta:** *96.*

2. Como líder, sente a necessidade dos seus gestores terem mais competências comunicacionais? Por quê?

**Resposta:** *Sim, difundir a cultura da empresa e gerir as pessoas passa sempre por uma boa capacidade de se comunicar.*



3. Na sua opinião, os recém-formados administradores/gestores reconhecem a importância e o papel da comunicação para uma organização?

**Resposta:** *Sim, a nova geração convive diariamente com uma grande diversidade de excelentes comunicadores nas redes sociais, e isto os influencia desde cedo a desenvolver esta competência para ter relevância nas redes.*

4. Concorda com Peter Drucker quando ele diz que 60% dos problemas de uma organização se devem à ineficácia da comunicação? Por quê?

**Resposta:** *Concordo, em várias análises chega-se à conclusão de que os processos foram cumpridos, porém o time das ações ou até mesmo o direcionamento das ações acaba ocorrendo de forma ineficaz na maioria das vezes por falhas de comunicação.*

5. Consegue elencar os principais impactos (positivos/negativos) que a comunicação tem sobre a sua organização?

**Resposta:** *A comunicação impacta diretamente na experiência do cliente, e influencia desde o processo de on boarding até as tratativas de problemas e reversões de cancelamentos, uma comunicação ruim pode por exemplo fazer com que uma funcionalidade de um produto possa ser desenvolvida de forma equivocada e impactar negativamente vários clientes, além da imagem da cia.*

6. A sua empresa tem uma área de comunicação organizacional para tratar da comunicação interna, RP e outras atividades exclusivas da comunicação?

**Resposta:** *Sim (x) Não ( )*

*Sim, mas está dentro de outra área ( ) Não, mas deveria ter ( )*

7. A sua empresa utiliza a Intranet e/ou as redes sociais nos processos de comunicação interna, ou recorre a outros instrumentos e meios de comunicação? Quais?

**Resposta:** *Utilizamos intranet, redes sociais, e-mail e whatsapp.*

8. Considera que a comunicação deve ter uma posição estratégica na organização e por isso deve estar próxima da liderança?

**Resposta:** *Sim (x) Não ( )*

*Sim, mas não precisa estar próxima da liderança ( )*

*Não, a comunicação deve apenas responder às demandas operacionais da organização ( )*

9. Existe uma separação clara de águas entre o que é marketing e o que é comunicação, na sua empresa?

**Resposta:** *Sim, existe.*

10. Entende que é mais vantajoso para a sua empresa investir em publicidade ou num departamento/área de comunicação? Por quê?

**Resposta:** *Entendo que deve existir uma área de comunicação, mesmo que seja dentro do marketing, porem a mesma deve entender bem sua função e quem são seus clientes internos, sem uma boa comunicação fica muito difícil transmitir qual é a cultura da empresa e defender seus propósitos.*

11. Qual a percentagem do orçamento da empresa que é atribuído anualmente à área da comunicação? (nota importante: o marketing e a publicidade não devem ser contabilizados).

**Resposta:** *2%.*

12. A sua empresa atribui relevância aos contatos regulares com a mídia, como forma de reforço do seu capital reputacional? Se sim, esses contatos são feitos através da área que, na sua empresa, dirige a comunicação, ou são feitos em regime de *outsourcing*?

**Resposta:** *Não.*

13. Considera que os cursos de gestão deveriam ter uma disciplina obrigatória sobre Comunicação Organizacional?

**Resposta:** *Sim.*

14. Possui alguma formação específica na área da comunicação ou frequentou, já como gestor, alguma ação, formação ou workshop nesse domínio com vista a apurar as suas competências comunicacionais?

**Resposta:** *Frequentei alguns workshops.*

#### 5.1.6 Pesquisa 6: Triotec Engenharia

**Respondente:** Davi Cesar Nogueira, 33 anos, graduado em Engenharia Elétrica, Gerente de projetos na TRIOTEC ENGENHARIA.

1. Quantos colaboradores/trabalhadores tem a sua empresa?

**Resposta:** 25.

2. Como líder, sente a necessidade dos seus gestores terem mais competências comunicacionais? Por quê?

**Resposta:** *Sim, a comunicação facilita a entender e extrair o máximo do profissional.*

3. Como líder, sente a necessidade dos seus gestores terem mais competências comunicacionais? Por quê?

**Resposta:** *Acredito que sim, porém a experiência conta muito para um gestor. Dependendo da forma que se comunica pode passar uma mensagem errada e ser ineficaz.*

4. Concorda com Peter Drucker quando ele diz que 60% dos problemas de uma organização se devem à ineficácia da comunicação? Por quê?

**Resposta:** *Sim, a comunicação incorreta ou insuficiente proporciona Desvantagens como alto risco de retrabalho, custos adicionais e erros em operação muitas das vezes simples de resolver.*

5. Consegue elencar os principais impactos (positivos/negativos) que a comunicação tem sobre a sua organização?

**Resposta:** Positivos: rápida resposta, trabalho de acordo com a expectativa do gestor evitando retrabalhos. Negativos: quando tem o envolvimento de terceiros cria uma barreira grande de informação que muitas das vezes geram prejuízos financeiros.

6. A sua empresa tem uma área de comunicação organizacional para tratar da comunicação interna, RP e outras atividades exclusivas da comunicação?

**Resposta:** Sim ( ) Não (x)

Sim, mas está dentro de outra área ( ) Não, mas deveria ter ( )

7. A sua empresa utiliza a Intranet e/ou as redes sociais nos processos de comunicação interna, ou recorre a outros instrumentos e meios de comunicação? Quais?

**Resposta:** Não

8. Considera que a comunicação deve ter uma posição estratégica na organização e por isso deve estar próxima da liderança?

**Resposta:** Sim ( ) Não ( )

Sim, mas não precisa estar próxima da liderança (x)

Não, a comunicação deve apenas responder às demandas operacionais da organização ( )

9. Existe uma separação clara de águas entre o que é marketing e o que é comunicação, na sua empresa?

**Resposta:** Sim, comunicação deve ser feita com todos os funcionários de maneira clara e objetiva o marketing já é segmentado.

10. Entende que é mais vantajoso para a sua empresa investir em publicidade ou num departamento/área de comunicação? Por quê?

**Resposta:** Acredito que depende da avaliação da empresa, se os problemas forem operacionais investimos em comunicação e se o problema for receita, investimos em marketing.

11. Qual a percentagem do orçamento da empresa que é atribuído anualmente à área da comunicação? (nota importante: o marketing e a publicidade não devem ser contabilizados).

**Resposta:** *Não temos percentual estabelecido, o valor é estipulado de acordo com a necessidade.*

12. A sua empresa atribui relevância aos contatos regulares com a mídia, como forma de reforço do seu capital reputacional? Se sim, esses contatos são feitos através da área que, na sua empresa, dirige a comunicação, ou são feitos em regime de *outsourcing*?

**Resposta:** *São realizados pela equipe de marketing.*

13. Considera que os cursos de gestão deveriam ter uma disciplina obrigatória sobre Comunicação Organizacional?

**Resposta:** *Sim, item importante para um gestor.*

14. Possui alguma formação específica na área da comunicação ou frequentou, já como gestor, alguma ação, formação ou workshop nesse domínio com vista a apurar as suas competências comunicacionais?

**Resposta:** *Sim, participei de alguns workshops de comunicação e gestão de liderança em universidades internacionais.*

#### **5.1.7 Pesquisa 7: LD Consultoria em Treinamento**

**Respondente:** Luciana Castello Branco Dória, 58 anos, pós-graduada em gestão de pessoas, sócia na LD CONSULTORIA EM TREINAMENTO.

1. Quantos colaboradores/trabalhadores tem a sua empresa?

**Resposta:** *Temos somente consultores associados dependendo do Projeto, não temos funcionários fixos.*

2. Como líder, sente a necessidade dos seus gestores terem mais competências comunicacionais? Por quê?

**Resposta:** *Sim, visto que as competências comunicacionais impactam diretamente nos resultados dos trabalhos prestados aos nossos clientes.*

3. Na sua opinião, os recém-formados administradores/gestores reconhecem a importância e o papel da comunicação para uma organização?

**Resposta:** *Acredito que nem sempre eles têm a dimensão da importância do papel da comunicação pela própria inexperiência e eventual imaturidade.*

4. Concorda com Peter Drucker quando ele diz que 60% dos problemas de uma organização se devem à ineficácia da comunicação? Por quê?

**Resposta:** *Concordo, pois, trabalhando há mais de 30 anos com Programas de Treinamento e Desenvolvimento posso constatar que na grande maioria das vezes 'o que dizemos não é necessariamente o que o outro entende'. A comunicação pode gerar estímulos muito positivos e, também barreiras imensas para os objetivos pretendidos pelo processo de comunicação.*

5. Consegue elencar os principais impactos (positivos/negativos) que a comunicação tem sobre a sua organização?

**Resposta:** *Positivos: clima de trabalho agradável, efetividade nos resultados, confiança e credibilidade entre os colaboradores.*

*Negativos: eventuais 'mal-entendidos' gerados pelo processo de comunicação podem comprometer os resultados pela 'incompreensão' da mensagem, além de desgaste nas relações interpessoais.*

6. A sua empresa tem uma área de comunicação organizacional para tratar da comunicação interna, RP e outras atividades exclusivas da comunicação?

**Resposta:** *Sim ( ) Não ( x )*

*Sim, mas está dentro de outra área ( ) Não, mas deveria ter ( )*

7. A sua empresa utiliza a Intranet e/ou as redes sociais nos processos de comunicação interna, ou recorre a outros instrumentos e meios de comunicação? Quais?

**Resposta:** *Somente os citados acima.*

8. Considera que a comunicação deve ter uma posição estratégica na organização e por isso deve estar próxima da liderança?

**Resposta:** *Sim (x) Não ( )*

*Sim, mas não precisa estar próxima da liderança ( )*

*Não, a comunicação deve apenas responder às demandas operacionais da organização ( )*

9. Existe uma separação clara de águas entre o que é marketing e o que é comunicação, na sua empresa?

**Resposta:** *Não devido ao pequeno porte da organização.*

10. Entende que é mais vantajoso para a sua empresa investir em publicidade ou num departamento/área de comunicação? Por quê?

**Resposta:** *O porte da nossa empresa não justifica o investimento na criação de uma área de comunicação.*

11. Qual a percentagem do orçamento da empresa que é atribuído anualmente à área da comunicação? (nota importante: o marketing e a publicidade não devem ser contabilizados).

**Resposta:** *Inferior a 1%.*

12. A sua empresa atribui relevância aos contatos regulares com a mídia, como forma de reforço do seu capital reputacional? Se sim, esses contatos são feitos através da área que, na sua empresa, dirige a comunicação, ou são feitos em regime de outsourcing?

**Resposta:** *Não se aplica à nossa empresa.*

13. Considera que os cursos de gestão deveriam ter uma disciplina obrigatória sobre Comunicação Organizacional?

**Resposta:** *Sem dúvida, já justificado nas respostas das questões de 2 a 5 da pesquisa.*

14. Possui alguma formação específica na área da comunicação ou frequentou, já como gestor, alguma ação, formação ou workshop nesse domínio com vista a apurar as suas competências comunicacionais?

*Resposta:* Não tenho formação específica, mas com alguma frequência participo de programas ligados ao tema para meu desenvolvimento contínuo.

#### 5.1.8 Pesquisa 8: YDUQS

**Respondente:** Daniela Lucchi Cavalcanti, 45 anos, graduada em Administração, MBA em Gestão de Negócios e Supply Chain, Gerente sênior de suprimentos na YDUQS.

1. Quantos colaboradores/trabalhadores tem a sua empresa?

*Resposta:* 10.000 colaboradores.

2. Como líder, sente a necessidade dos seus gestores terem mais competências comunicacionais? Por quê?

*Resposta:* Sim. Importante para maior alinhamento de estratégias da empresa, do planejamento, de forma que isso chegue claro para todo o time.

3. Na sua opinião, os recém-formados administradores/gestores reconhecem a importância e o papel da comunicação para uma organização?

*Resposta:* Não. Os recém-formados não possuem em sua grade Comunicação.

4. Concorde com Peter Drucker quando ele diz que 60% dos problemas de uma organização se devem à ineficácia da comunicação? Por quê?

*Resposta:* Concorde. Se não estiver claro na organização, temas como cultura, planejamento estratégico, metas, contribuição de cada colaborador, fica muito difícil atingir os resultados esperados. A comunicação deve ser clara, de forma a ser entendida por todos.

5. Consegue elencar os principais impactos (positivos/negativos) que a comunicação tem sobre a sua organização?



**Resposta:** *Impactos positivos: Metas claras, Planejamento a médio prazo desdobrado para todas as áreas, Conhecimento dos lançamentos de novos produtos/serviços, direcionamento das áreas para resolver problemas.*

*Impactos Negativos: Não ter uma boa comunicação gera retrabalho, a não comunicação do planejamento passa a gerar emergências nas áreas, onde tudo passa a ser prioridade.*

6. A sua empresa tem uma área de comunicação organizacional para tratar da comunicação interna, RP e outras atividades exclusivas da comunicação?

**Resposta:** *Sim (X) Não ( )*

*Sim, mas está dentro de outra área ( ) Não, mas deveria ter ( )*

7. A sua empresa utiliza a Intranet e/ou as redes sociais nos processos de comunicação interna, ou recorre a outros instrumentos e meios de comunicação? Quais?

**Resposta:** *Meios de comunicação interna: Intranet, redes sociais, e-mail semanal com boletim do que ocorreu de novo na semana, Conexão com os líderes via whatsapp para reforçar os principais destaques a serem replicados a equipe. Reuniões de performance para acompanhamento de metas e nivelamento dos principais desafios.*

8. Considera que a comunicação deve ter uma posição estratégica na organização e por isso deve estar próxima da liderança?

**Resposta:** *Sim (X) Não ( )*

*Sim, mas não precisa estar próxima da liderança ( )*

*Não, a comunicação deve apenas responder às demandas operacionais da organização ( )*

9. Existe uma separação clara de águas entre o que é marketing e o que é comunicação, na sua empresa?

**Resposta:** *Sim, são duas diretorias distintas.*

10. Entende que é mais vantajoso para a sua empresa investir em publicidade ou num departamento/área de comunicação? Por quê?

**Resposta:** *No caso da minha empresa, face a característica do negócio, a empresa precisa investir em publicidade para captação de alunos, sendo essa a prioridade para maior força de venda.*

11. Qual a percentagem do orçamento da empresa que é atribuído anualmente à área da comunicação? (nota importante: o marketing e a publicidade não devem ser contabilizados).

**Resposta:** *Não tenho acesso a essa informação.*

12. A sua empresa atribui relevância aos contatos regulares com a mídia, como forma de reforço do seu capital reputacional? Se sim, esses contatos são feitos através da área que, na sua empresa, dirige a comunicação, ou são feitos em regime de *outsourcing*?

**Resposta:** *A empresa possui o contato com a mídia através de assessorias de imprensa regionalizadas, que são gerenciadas pela área de comunicação.*

13. Considera que os cursos de gestão deveriam ter uma disciplina obrigatória sobre Comunicação Organizacional?

**Resposta:** *Concordo que deveria ser uma disciplina obrigatória.*

14. Possui alguma formação específica na área da comunicação ou frequentou, já como gestor, alguma ação, formação ou workshop nesse domínio com vista a apurar as suas competências comunicacionais?

**Resposta:** *Já realizei treinamento como Comunicação eficaz, Oratória, Como dar um Feedback, todos extracurriculares.*

## 5.2 A Opinião dos Gestores Portugueses

No inquérito seguinte, vale a pena destacar que entre os dois executivos que responderam à nossa pesquisa em Portugal, o Dr. José Manuel da Silva Couto, empresário do setor industrial de plásticos, durante alguns anos foi presidente do Conselho Empresarial do Centro (rede com 44 Associações Empresariais que concentram cerca de 40mil empresas) e é o atual presidente da Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel (AFIA). Toda esta experiência do Dr.

José Manoel da Silva Couto deve ser considerada como fator de peso e relevância nas suas respostas, na medida em que ele tem a competência para falar, não só da sua vivência como gestor, mas como porta-voz de outros líderes do setor, representados por ele.

Da mesma forma, vale destacar a importância da empresa na qual atua o segundo respondente a nossa pesquisa em Portugal, o Engenheiro Gonçalo Quadros, fundador e responsável pela Critical Software, empresa que nasceu em 1998, dentro da incubadora de empresas do Instituto Pedro Nunes, em Coimbra, e hoje alcança destaque mundial, suportando clientes como as Forças Armadas Portuguesas e do Reino Unido, Agências Espaciais norte-americanas (NASA), europeia (ESA), chinesa (CNSA) e japonesa (JASA), além da Deutsche Telekom, Vodafone, Bank of New York, Bombardier e o Ministério da Justiça e da Administração interna de Portugal. A Critical Software tem unidades espalhadas por várias cidades portuguesas, além de filiais no Reino Unido, Alemanha e Estados Unidos. Assim, embora com baixa representação em quantidade, a análise feita no mercado português apresenta relevância pela alta qualificação dos gestores que participaram do inquérito, onde as pesquisas feitas seguem abaixo:

### **5.2.1 Pesquisa 1: Microplásticos S/A**

**Pesquisado:** José Manuel da Silva Couto, 63 anos, licenciado com MBA, Administrador na MICROPLÁSTICOS S/A.

1. Quantos colaboradores/trabalhadores tem a sua empresa?

**Resposta:** 240.

2. Como líder, sente a necessidade dos seus gestores terem mais competências comunicacionais?  
Por quê?

**Resposta:** Sim. Acréscimo de competências e competitividade.

3. Na sua opinião, os recém-formados administradores/gestores reconhecem a importância e o papel da comunicação para uma organização?

**Resposta:** Sim.

4. Concorda com Peter Drucker quando ele diz que 60% dos problemas de uma organização se devem à ineficácia da comunicação? Por quê?

**Resposta:** *Parcialmente concordo. Contudo comunicar bem interna e externamente é fundamental.*

5. Consegue elencar os principais impactos (positivos/negativos) que a comunicação tem sobre a sua organização?

**Resposta:** *Internamente: manter o foco no fundamental e reforço da cultura da organização. Externamente: informar o posicionamento; upgrade da tecnologia e dos skills.*

6. A sua empresa tem uma área de comunicação organizacional para tratar da comunicação interna, RP e outras atividades exclusivas da comunicação?

**Resposta:** *Sim ( ) Não ( )*

*Sim, mas está dentro de outra área (X) Não, mas deveria ter ( )*

7. A sua empresa utiliza a Intranet e/ou as redes sociais nos processos de comunicação interna, ou recorre a outros instrumentos e meios de comunicação? Quais?

**Resposta:** *Utiliza intranet e redes sociais e outros meios.*

8. Considera que a comunicação deve ter uma posição estratégica na organização e por isso deve estar próxima da liderança?

**Resposta:** *Sim (X) e deve estar próxima*

*Não ( )*

*Sim, mas não precisa estar próxima da liderança ( )*

*Não, a comunicação deve apenas responder às demandas operacionais da organização ( )*

9. Existe uma separação clara de águas entre o que é marketing e o que é comunicação, na sua empresa?

**Resposta:** *Não.*

10. Entende que é mais vantajoso para a sua empresa investir em publicidade ou num departamento/área de comunicação? Por quê?

**Resposta:** *A escolha depende da circunstância e tem ligação ao core business.*

11. Qual a percentagem do orçamento da empresa que é atribuído anualmente à área da comunicação? (nota importante: o marketing e a publicidade não devem ser contabilizados).

**Resposta:** *Só comunicação 0,03%.*

12. A sua empresa atribui relevância aos contatos regulares com a mídia, como forma de reforço do seu capital reputacional? Se sim, esses contatos são feitos através da área que, na sua empresa, dirige a comunicação, ou são feitos em regime de *outsourcing*?

**Resposta:** *Diretamente pela área funcional.*

13. Considera que os cursos de gestão deveriam ter uma disciplina obrigatória sobre Comunicação Organizacional?

**Resposta:** *Sim.*

14. Possui alguma formação específica na área da comunicação ou frequentou, já como gestor, alguma ação, formação ou workshop nesse domínio com vista a apurar as suas competências comunicacionais?

**Resposta:** *Sim.*

### 5.2.2 Pesquisa 2: Critical Software S/A

**Pesquisado:** Engenheiro Gonçalo Quadros, 59 anos, PhD, fundador e Presidente do Conselho de Administração da CRITICAL SOFTWARE S.A.

1. Quantos colaboradores/trabalhadores tem a sua empresa?

**Resposta:** *Um pouco acima de 1000.*

2. Como líder, sente a necessidade dos seus gestores terem mais competências comunicacionais? Por quê?

**Resposta:** *Sim. É impossível liderar sem comunicar bem. É muito difícil gerir pessoas e equipas sem sólidas competências de comunicação.*

3. Na sua opinião, os recém-formados administradores/gestores reconhecem a importância e o papel da comunicação para uma organização?

**Resposta:** *Não. Julgo que os recém-formados não reconhecem a relevância que comunicar bem tem, e não dão muita atenção a esse assunto.*

4. Concorda com Peter Drucker quando ele diz que 60% dos problemas de uma organização se devem à ineficácia da comunicação? Por quê?

**Resposta:** *Sim. Em organizações grandes, provavelmente mais do que isso. Nenhuma missão de uma organização é “one man/woman show”. Para a missão ser cumprida com sucesso uma equipa, maior ou menor, tem de trabalhar de forma muito afinada, alinhada, síncrona. Isso não é possível sem uma boa estratégia, bem executada, de comunicação.*

5. Consegue elencar os principais impactos (positivos/negativos) que a comunicação tem sobre a sua organização?

**Resposta:** *Por ordem crescente de importância: - Alinhamento/sincronismo entre todos – para que todos puxem para o mesmo lado. - Partilha, essencial para promover a transparência, a confiança, o sentido de justiça, e - Promoção dos valores, da cultura, dum sentido de propósito e de pertença.*

6. A sua empresa tem uma área de comunicação organizacional para tratar da comunicação interna, RP e outras atividades exclusivas da comunicação?

**Resposta:** *Sim (X) Não ( )*

*Sim, mas está dentro de outra área ( ) Não, mas deveria ter ( )*

7. A sua empresa utiliza a Intranet e/ou as redes sociais nos processos de comunicação interna, ou recorre a outros instrumentos e meios de comunicação? Quais?

**Resposta:** *Sim, utiliza.*

8. Considera que a comunicação deve ter uma posição estratégica na organização e por isso deve estar da liderança?

**Resposta:** *Sim e deve estar próxima (X)*

*Sim, mas não precisa estar próxima da liderança ( )*

*Não ( )*

9. Existe uma separação clara de águas entre o que é marketing e o que é comunicação, na sua empresa?

**Resposta:** *Não. Elas estão na mesma estrutura.*

10. Entende que é mais vantajoso para a sua empresa investir em publicidade ou num departamento/área de comunicação? Por quê?

**Resposta:** *Ambas são muitíssimo relevantes para a minha empresa. Não julgo que faça sentido destacar uma em relação à outra.*

11. Qual a percentagem do orçamento da empresa que é atribuído anualmente à área da comunicação? (nota importante: o marketing e a publicidade não devem ser contabilizados).

**Resposta:** *Não tenho essa informação.*

12. A sua empresa atribui relevância aos contactos regulares com os media, como forma de reforço do seu capital reputacional? Se sim, esses contactos são feitos através da área que, na sua empresa, dirige a comunicação, ou são feitos em regime de outsourcing?

**Resposta:** *Sim, atribui relevância a esses contactos. A responsabilidade é da equipa interna, mas com a colaboração de uma agência externa.*

13. Considera que os cursos de gestão deveriam ter uma disciplina obrigatória sobre Comunicação Organizacional?

**Resposta:** *Sim, absolutamente.*

14. Possui alguma formação específica na área da comunicação ou frequentou, já como gestor, alguma ação, formação ou workshop nesse domínio com vista a apurar as suas competências comunicacionais?

*Resposta:* Não tenho nenhuma formação específica, acadêmica, mas, frequentei diversos workshops para desenvolver competências neste domínio.

### 5.3 Síntese Geral dos Dados Obtidos

A partir da análise das repostas, e corroborando com o presente estudo até aqui, percebemos que 100% dos respondentes sentem a necessidade de mais competências de comunicação para seus gestores, embora as razões sejam expostas de forma particular. 60% reconhecem que os recém-formados administradores são capazes de identificar a importância e o papel da comunicação para a organização, em boa parte explicada pela afinidade que a nova geração tem com os meios de comunicação, todavia, temos 40% que não concordam totalmente com essa afirmação. Outra resposta quase unânime traz 80% dos pesquisados concordando com a afirmação de Peter Drucker, em nosso capítulo II, ao dizer que 60% dos problemas de uma organização se devem à ineficácia da comunicação e 20% concordando em parte. Porém, para os que concordam, esse percentual pode ser ainda maior. Entre os impactos positivos da comunicação na organização os mais citados foram: ajuda na tomada de decisão; aumenta assertividade nas escolhas e no alinhamento dos objetivos; permite maior planejamento; dá conhecimento da empresa e seus produtos a todos; promove a colaboração, união e o senso de pertencimento; melhora o clima organizacional; aumenta a produtividade; reforça a cultura, a confiança e a imagem da organização e garante a transparência. Já para os impactos negativos, sobressaíram: sua ineficácia dificulta a tomada de decisão; aumenta o turn-over de funcionários; diminui o engajamento; gera desmotivação; aumenta as falhas, erros e retrabalho; impacta na imagem e reputação; gera prejuízos financeiros.

Acerca da estrutura organizacional da comunicação temos que 80% confirmam que suas empresas possuem uma área de Comunicação Organizacional para tratar da comunicação interna, RP e outras atividades exclusivas da comunicação, embora, 30% desses digam que ela está dentro de outra área. Sobre os instrumentos e meios de comunicação mais usados para a comunicação interna se destacaram a intranet entre 90% dos pesquisados, sendo que desses,



70% também usam as redes sociais. Apenas 10% informam não usar nenhuma ferramenta. Foram citados também recursos como: Newsletter, revista corporativa, murais, WhatsApp e e-mail. A posição estratégica que deve ser dada à comunicação na organização, ficando próxima da liderança, é apoiada por 80% dos pesquisados e os 20% restantes que concordam com a posição estratégica, alegam que não há a necessidade da proximidade. O que se deve destacar aqui é que não houve nenhuma resposta a negar a posição estratégica da comunicação. Outra questão de ordem funcional trata da separação clara de águas entre o que é marketing e o que é comunicação, onde 60% dizem ter clara separação nas suas empresas. Os demais 40% dizem não ser clara e nesse grupo estão as duas empresas portuguesas. Sobre a percepção de vantagem entre a empresa investir em publicidade ou num departamento/área de comunicação, 80% entendem que os dois são igualmente importantes, 10% dizem que usam um ou outro, dependendo da situação e 10% afirmam só fazer publicidade. Do ponto de vista financeiro, 40% dos pesquisados não sabem informar qual o percentual do orçamento da organização destinado à área de comunicação, lembrando que o marketing e a publicidade não deveriam ser contabilizados. Para 50% o orçamento varia entre 1% e 5% e apenas para 10% dos pesquisados, fica abaixo de 1%. Grande parte dos pesquisados, representados por 70%, atribui relevância aos contatos regulares com a mídia, como forma de reforço ao capital reputacional da organização. Desses, 40% dizem que atuam com a área interna em parceria com agência externa e 30% trabalham esses contatos a partir da sua área interna. Outra resposta quase unânime, considera que os cursos de gestão deveriam ter uma disciplina obrigatória sobre Comunicação Organizacional, na opinião de 80% dos pesquisados e os 20% restantes, concordam que sim, porém poderia não ser obrigatória, mas opcional. E para finalizar nossa análise, vimos que 90% dos gestores pesquisados já buscaram alguma formação na área de comunicação a fim de apurar suas competências comunicacionais.

Importa destacar que a convergência nas respostas sobre a importância da disciplina de comunicação para o gestores abraça o tema deste estudo e outra impressão que chama a atenção é a similaridade entre os problemas causados pela comunicação ineficaz, na opinião dos gestores pesquisados, e os problemas apresentados pela pesquisa feita, de novembro de 2017 a janeiro de 2018, pela The Economist, que foi citada no capítulo II desse estudo. Considerando

que as empresas avaliadas pela revista estavam todas situadas nos EUA e que o nosso estudo se restringe ao Brasil e Portugal, isso nos leva a crer que os resultados de uma comunicação ineficaz são os mesmos, independentemente da empresa, setor ou país em que se situa a organização.

## 6 Conclusão

O presente estudo centra-se essencialmente na importância da Comunicação Organizacional e seu impacto no sucesso das organizações, motivado por uma experiência profissional que nos fez perceber, ao longo dos anos, a emergência do tema como uma das principais causas nos diagnósticos acerca dos problemas das organizações e que, hoje, nos permite concordar integralmente com a afirmação de Christensen e Cheney (2000, p.246) quando dizem que “as organizações contemporâneas estão – independentemente do sector que ocupam e dos produtos ou serviços que geram – no negócio da comunicação”.

Sendo a comunicação um problema recorrente nas organizações, nosso questionamento foi buscar na raiz da formação e saberes dos administradores, eventuais razões que possam explicar o porquê deste paradigma da comunicação ineficaz ainda se apresentar como realidade na maioria das empresas. Para tanto, provocamos uma reflexão iniciada com a análise do contexto histórico, a partir do início do século XX, no berço dos Estudos da Administração, quando nasce a Comunicação Organizacional junto com as teorias que pensavam as organizações como sistemas abertos, onde o “comportamento dos seus membros precisava ser analisado num contexto coletivo” (Ruão, 2008, p.24).

Tais teorias sistêmicas trouxeram à Comunicação Organizacional um grau de importância e abrangência muito maior do que o que antes era dado pelas Teorias Clássicas da Administração, que limitavam a comunicação a uma visão mecanicista, onde sua atuação era restrita à atividade de Relações Públicas, cujo foco exclusivo era de construir, diante do público e dos órgãos de comunicação social, prestígio para a organização. O fato é que, apesar dos conceitos das teorias administrativas terem sido base para a construção da disciplina de Comunicação Organizacional (Matos, Barros & Bernardes, 2009), vimos que este particular entrosamento que houve no início das duas disciplinas não foi suficiente para manter a presença da comunicação como elemento fundamental à gestão da organização, conforme sugerido pelas Teorias Sistêmicas, tampouco como disciplina na formação dos profissionais no campo da Administração.

A partir da constatação desse afastamento entre as duas disciplinas ao longo do tempo, procuramos de forma abrangente contemplar os saberes dos dois campos de estudo, Comunicação e Administração, com a intenção de perceber se, em algum momento, há divergência entre a opinião dos especialistas das duas áreas acerca da importância da comunicação nas organizações. Todavia, vimos que, tanto os autores focados na administração, como os especialistas da área de comunicação, todos são contundentes sobre a importância da comunicação para o desempenho das atividades dos gestores e sucesso da organização, sejam aqueles que participaram na origem dos estudos, ou os que escrevem na atualidade. Todos enxergam a comunicação como ferramenta fundamental para a gestão estratégica das organizações, que, no cenário contemporâneo, é tratada como um processo de construção de sentido decorrente de interações cotidianas entre a organização e seus públicos, o que nos leva a concluir que a “comunicação é elemento intrínseco à constituição dos processos estratégicos e que as estratégias são, em sua natureza, um processo comunicativo” (Reis, Marchiori, & Casali, 2010, p.172). O entendimento dessa sinergia é o que eleva a comunicação para além de seu papel de instrumental midiático, ou como suporte após as decisões tomadas, apenas produzindo e divulgando essas decisões e buscando a adesão dos envolvidos na implementação das estratégias.

Vimos que os autores citados no Capítulo II do presente estudo, intitulado “A comunicação no centro das questões organizacionais”, defendem a presença de uma comunicação eficaz como forma de viabilizar o alcance dos objetivos da organização (Pessoa, 2021; Farias, 2021; Argenti, 2009), possibilitando, por exemplo, o sucesso na implementação das mais modernas ferramentas de gestão disponíveis para as empresas, e que, declaradamente, dependem de uma estrutura de comunicação efetiva para atender suas necessidades e objetivos (Kaplan & Norton, 2000; Simon, 1965; Camargo, 2011; Kwasnicka, 2005). O mesmo acontece com a gestão de projetos que depende fundamentalmente dessa mesma estrutura (Osman, 2011; Seymour, 2014; PMI - Project Management Institute, 2013). Além disso, em momentos de crise e mudanças, é a comunicação que surge como base para dar sustentação a todas as iniciativas da organização, seja divulgando as ações, engajando o público interno para atingir os objetivos propostos, ou para preservar a imagem institucional (Cesar & Neves, 2020; Pugh & Hickson, 2004; Jones, 2010; Cavedon, 2003; Boyett & Boyett, 1999).

Com essa ampla gama de atuação, concluímos que a Comunicação Organizacional torna-se indispensável para fazer a gestão do relacionamento da organização com todos os seus públicos, que são diversos (Bueno, 2005), chegando a serem classificados em sete grupos diferentes, segundo Philip Kotler (1998 *apud* Pessoa, 2021). Assim, nos parece óbvio que, diante de uma comunicação que se apresenta ineficaz, os desafios da organização se avolumam, o que coloca a comunicação no palco dos problemas das organizações.

Entretanto, a escolha sobre trazer a comunicação a uma posição mais estratégica, reconhecendo a sua relevância, depende, inicialmente, da percepção e decisão dos gestores. Esses, responsáveis pelas organizações, suas estruturas e estratégias, teoricamente deveriam ser os promotores dessa mudança, colocando a comunicação em posição de responder às expectativas dos diferentes públicos e às necessidades da organização. Sendo assim, nosso foco de estudo que busca avaliar a presença da disciplina de Comunicação Organizacional na formação dos gestores, confronta essa percepção da literatura especializada e das pesquisas empíricas, com a visão sobre o tema vinda das escolas de Administração, responsáveis por formar novos gestores. Dessa investigação, concluímos que as escolas de Administração muito pouco conhecem sobre a disciplina de Comunicação Organizacional, razão que pode legitimar o fato da maior parte delas não oferecer esse conhecimento aos futuros gestores. Esse desconhecimento da disciplina pode ter raízes na sua própria fragilidade, na medida em que, autores da área reconhecem sua carência de identidade disciplinar (Mumby & Stohl, 1996). Enquanto a psicologia ou a sociologia assumem seus lugares nos estudos organizacionais, a comunicação ainda fica perdida no meio de tantas vertentes que abraça nesse ambiente, onde nem os gestores ou as suas escolas, a reconhecem ou identificam o seu papel.

Percebemos que as escolas avaliadas estão focadas na aplicação da comunicação, como forma de garantir aos gestores competências que farão dele um líder com bom relacionamento interpessoal, na medida em que, oferecem, sob a bandeira da comunicação, disciplinas que promovem exclusivamente essa característica relacional, desprezando implicações absolutamente críticas que a comunicação assume na organização, como por exemplo, a questão ética que está envolvida na atividade de Relações Públicas e que é vista como elemento fundamental para a institucionalização e legitimação desta atividade nas organizações e na sociedade (Gonçalves & Theodoro, 2017). Nessa relação entre a organização e a sua

comunicação, muitas vezes, falar da ética na comunicação, é falar do comportamento ético da organização (Kunch, 2008) que em última análise, decorre da cultura e valores da organização, em boa parte, construídos a partir das estratégias e escolhas impostas pelos seus gestores.

Outro aspecto que denota a desinformação das escolas a respeito da Comunicação Organizacional, está ligado ao processo de construção e gestão da marca, identidade e reputação, questões que hoje concentram as maiores preocupações das empresas. Diferente do que é trazido pelas escolas investigadas, que delegam ao marketing e a seu composto de preço, praça, produto e promoção, a responsabilidade de construir e cuidar desses ativos da organização, desde a década de 1990, quando os aspectos emocionais e simbólicos vieram à pauta da literatura organizacional, surge um grande reconhecimento social da dimensão expressiva das organizações, tornando essa competência simbólica um elemento essencial para o sucesso das empresas, promovendo uma unificação na visão do público interno, como reforço à identidade, e o reconhecimento do público externo, como reforço à marca e reputação (Ruão, 2008).

A partir de então, a comunicação passou a orientar a realidade das organizações, como ferramenta disponível para atingir e permear seu entorno de símbolos e mensagens, capazes de competir em um cenário farto de marcas e imagens disputando o mercado. Para esse mesmo mercado, cada dia mais exigente, o desafio de sustentar uma identidade sob uma cultura e posturas que se destacam, cabe à comunicação, que hoje assume a responsabilidade de “gerir as expressões da organização – de identidade, de cultura ou de imagem – no ambiente interno e externo” (Ruão 2008, p. 498).

Investigando a percepção do mercado, acerca do tema, através do olhar de gestores experimentados, vimos, em nosso Capítulo IV, intitulado “A percepção do mercado na opinião dos gestores empresariais”, que a realidade dos administradores no ambiente de trabalho, reforça o que a literatura nos apresenta, além de apoiar a provocação que esse estudo propõe. Mesmo diante da diversidade do grupo pesquisado, na opinião de 100% desses gestores, a disciplina de Comunicação Organizacional deveria fazer parte da grade curricular dos cursos de Administração.

Entre eles, 80% sugerem a presença obrigatória e 20% aceitam que poderia ser opcional. A percepção dos gestores traz outros indícios que nos levam a crer que esse paradigma da comunicação ineficaz é mantido por uma questão histórica, ou de acomodação dos próprios líderes, quando temos 100% dos respondentes reconhecendo a posição estratégica que a comunicação deve assumir, mas ao mesmo tempo, embora com autonomia para promover uma mudança, continuam a reclamar sua eficácia. Essa característica histórica também foi identificada na opinião de um dos representantes das universidades, sugerindo que ela poderia explicar a ausência da Comunicação Organizacional na grade curricular dos cursos, uma vez que nunca esteve presente, continua-se mantendo assim.

O que buscamos com esse estudo, a partir do reforço à importância da comunicação nas organizações, é promover novas oportunidades para a Comunicação Organizacional, lançando uma provocação que possa estimular as escolas de Administração a abrir suas mentes e portas para os profissionais desse campo, inserindo a disciplina como um diferencial na capacitação dos gestores, que como percebemos, a partir das análises das ofertas feitas pelas melhores escolas, pouco são impactados pelo tema, em toda sua complexidade, durante o processo de formação.

Porém, vale ressaltar que não intencionamos propor a esses futuros administradores um conhecimento aprofundado da disciplina, mas o entendimento da sua amplitude, impactos e aspectos mais críticos, de forma a promover a consciência sobre a importância e abrangência da comunicação nesse ambiente e, a partir daí, evoluir a gestão para uma organização mais produtiva e reconhecida, que ofereça um clima organizacional menos estressante e que respeite a relação com seus públicos, traduzindo na prática o que está contido em sua narrativa.

É na visão de Kwasnicka (2005) que nos inspiramos, quando ela afirma que na administração do futuro não cabem velhos preceitos e as teorias da administração vão acompanhar o mercado em seu nível de exigência, onde a reflexão em busca de uma melhoria contínua vai promover o refinamento da teoria, da prática e da integração voluntária de outras disciplinas.

## 7 Bibliografia

- Administração, F. I. (03 de setembro de 2020). *www.fia.com.br*. Fonte: FIA - Fundação Instituto de Administração: <https://fia.com.br/blog/peter-drucker/>
- Almeida, A. C., & Bertucci, J. L. (2010). Gestão Estratégica de Stakeholders: aspectos relevantes na definição de políticas de relacionamento. Em M. M. (org), *Comunicação e Organização - reflexões, processos e práticas* (p. 191 a 207). São Caetano do Sul: Difusão.
- Andrade, C. T. (1993). *Para Entender Relações Públicas*. São Paulo: Loyola.
- Argenti, P. A. (2009). *Corporate Communication*. Irwin: McGraw-Hill.
- Augras, M. (1974). *Opinião Pública: Teoria e Pesquisa*. Petrópolis: Vozes.
- Azevedo, M. M. (2016). Para uma Abordagem Diacrônica da Teoria Organizacional. Em F. Severo, A. M. Silva, & C. Conti, *Administração em Tempo de Mudança: Ensaios Científicos* (p. 29 a 54). Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Letras.
- Baldissera, R., & Solio, M. B. (2005). Relações Públicas: Processo Histórico e Complexidade. *Conexão - Comunicação e Cultura*, 87 a 101.
- Balmer, J., & Greyser, S. (2003). *Revealing the Corporation - Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing*. London: Routledge.
- Barnard, C. (2019). *As Funções do Executivo*. Lisboa: Sílabo.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Beltrão, L. (1982). *Teoria Geral da Comunicação*. Brasília: Thesaurus.
- Bowditch, J., & Buono, A. (1992). *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (1999). *O Guia dos Gurus: Os Melhores Conceitos e Práticas de Negócio*. Rio de Janeiro: Campus.
- Brandão, E., & Abreu, M. F. (2020). As Estratégias de Comunicação das Marcas Quando Apoiam Causas e têm Verdadeiramente um Propósito. Em J. d. Felix, *Comunicação Estratégica e Integrada; a visão de 23 renomados autores de 5 países* (p. 439 a 484). Brasília: Rede Integrada.
- Bueno, W. d. (2005). A Comunicação Empresarial Estratégica: Definindo os Contornos de um Conceito. *Conexão - Comunicação e Cultura (UCS)*, 11 a 20.



- Caldas, M. P. (2010). O Nexo Comunicação-Organização: Um Prelúdio às Múltiplas Avenidas de Cooperação e de Mútuo Aprendizado entre Comunicação Organizacional e Estudos Organizacionais. Em M. Marchiori, *Comunicação e Organização - Reflexões, Processos e Práticas* (p. 29 a 46). São Caetano do Sul: Difusão.
- Camargo, W. (2011). *Controle da Qualidade Total*. Curitiba: Instituto Federal do Paraná.
- Capra, F. (2006). *A Teia da Vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix.
- Castells, M. (2007). Para Além da Caridade: Responsabilidade Social no Interesse da Empresa na Nova Economia. Em A. C. (org), *Construir Confiança: Ética na Empresa na Sociedade da Informação e das Comunicações* (p. 55 a 74). São Paulo: Loyola.
- Cavedon, N. R. (2003). *Antropologia para Administradores*. Porto Alegre: UFRGS.
- Cesar, L. D., & Neves, L. A. (2020). Atuação da Gestão de Pessoas no Fortalecimento do Comprometimento Organizacional Pós-Pandemia: A Cultura Organizacional como Caminho. *Ravista Valore*, 192 a 205.
- Chanlat, J.-F. (1996). *O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas* (3 ed., Vol. 1). São Paulo: Atlas.
- Chaparro, M. C. (2003). *A Questão do Interesse Público: Liguagem dos Conflitos*. Coimbra: Minerva.
- Chiavenato, I. (1989). *Iniciação à Administração Geral*. São Paulo: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Christensen, L. T., & Cheney, G. (2000). Self-absorption and Self-seduction in the Corporate Identity Game. Em M. Schultz, M. J. Hatch, & M. H. Larsen, *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand* (p. 246 a 270). Oxford: Oxford University Press.
- Correa, M. D., & Pereira, M. O. (28 de maio de 2015). Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões. *Intercom*, p. 1 a 15.
- Daft, R. (2014). *Organizações: Teorias e Projetos* (11 ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- De Stefani, D., & Azevedo, A. (2014). A Linguagem Gerencial Analisa à Luz da Teoria dos ATOS DE FALA de J. L. Austin: Estudo do Pensamento de Peter Drucker. *Revista de Ciências da Administração*, 173 a 190.
- Deetz, S. (2010). Comunicação Organizacional: Fundamentos e Desafios. Em M. M. (org), *Comunicação e Organização - Reflexões, Processos e Práticas* (p. 83 a 101). São Caetano do Sul: Difusão.
- Drucker, P. (1976). *A Nova Era da Administração*. São Paulo: Livraria Pioneira.

- Drucker, P. (2000). *Desafios da Gestão para o Século XXI*. Lisboa: Livraria Civilização Editora.
- Duarte, J. A. (2002). Assessoria de Imprensa no Brasil. Em A. Moutinho, & J. Duarte, *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica* (p. 51 a 75). São Paulo: Atlas.
- Farias, L. A. (10 de Outubro de 2021). *Portcom*. Fonte: [www.intercom.org.br](http://www.intercom.org.br): <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/71572b210dba410c634db3447562b6a1.pdf>
- Fernandes, B. R. (2011). História das Relações Pública: surgimento e consolidação na América do Sul. Em L. A. (org), *Relações Públicas Estratégicas - Técnicas, Conceitos e Instrumentos* (p. 21 a 49). São Paulo: Summus.
- Fernandes, G., & Leal, P. (2 de setembro de 2008). Folkcomunicação, Identidade e Diversidade: a Brasilidade Multipla Retratada no Show Brasileirinho de Maria Betânia. *Intercom*, p. 1 a 16.
- Ferrari, M. A. (2008). A Prática das Relações Públicas Internacionais na Sociedade Contemporânea. *Anuário Unesco / Metodista de Comunicação Regional*, 15 a 29.
- Figueira, J. (2014). Olhares Cruzados sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas à luz do Paradigma da Complexidade. Em T. Ruão, R. Freitas, P. Ribeiro, & P. Salgado, *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Horizontes e Perspectivas. Relatório de um Debate* (p. 58 a 63). Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade - Universidade do Minho.
- Figueira, J. (2017). *Reputação das Organizações e os Media - os Casos BES e Novo Banco*. Covilhã: LABCOM.IFP.
- Gonçalves, G. M., & Theodoro, V. S. (2017). Ética das Relações Públicas. *Organicom*, 28 a 39.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence Public Relations and Communication Management (org)*. Mahwah: Laurence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (2003). A Função das Relações Públicas na Administração e sua Contribuição para a Efetividade Organizacional e Societal. *Revista Comunicação & Sociedade*, 67 a 92.
- Grunig, J. E., & Vercic, D. (2000). The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategy Management. Em D. Moss, D. Vercic, & G. (. Warnaby, *International Public Research* (p. 9 a 58). London: Routledge.
- Guimarães, A. S., & Squirra, S. M. (2007). Comunicação Organizacional e o Processo Comunicacional: Uma Perspectiva Dialógica. *FAMECOS*, 46 A 52.

- Halderen, M., & Riel, C. B. (2006). Developing a Corporate Expressiveness Model for Managing Favorable Impressions among Stakeholders. *10th Conference on Reputation, Image, Identity and Competitiveness*. New York. Fonte: <http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06>
- Jones, G. R. (2010). *Teoria das Organizações*. São Paulo: Pearson.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balance Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33 a 42.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Uper Saddle River: Prentice-Hall.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communications: Theory and Practice*. New York: Longman.
- Kunsch, M. M. (1997). *Relações Públicas e Modernidade; Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. M. (2008). conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Em M. Marchiori, *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional* (p. 167 a 190). São Caetano do Sul: Difusão.
- Kunsch, M. M. (2009). *Comunicação Organizacional: Volume 1: Histórico, Fundamentos e Processos*. São Paulo: Saraiva.
- Kwak, Y. H. (2003). *The Story of Managing Projects*. Westport: Quorum Books.
- Kwasnicka, E. L. (2005). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.
- Lammers, J., & Barbour, J. (2006). An Institutional Theory of Organizational Communication. (O. U. Press, Ed.) *Communication Theory*, 356 a 377.
- Matos, P. M., Barros, A. T., & Bernardes, C. (19 de agosto de 2009). *Aspectos Históricos da Recepção do Conceito de Comunicação Organizacional no Brasil*. Fonte: Associação Brasileira de Pesquisadores de História e Mídia - UFRGS: <http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/7o-encontro-2009-1>
- Michel, M. O., Michel, J. O., & Porciúncula, C. G. (30 de maio de 2013). A Comunicação Organizacional, o Jornalismo Empresarial e a Memória Institucional. *Intercom*, p. 1 a 16.

- Migliado, A. T., & Filho, S. P. (2009). Administrar é Comunicar e Obter Cooperação: a visão de Chester Barnard. Em E. E. Filho, S. P. Filho, & org., *Administrar é... A Evolução do Trabalho do Administrador* (p. 16 a 23). São Paulo: Rima.
- Miguel, A., Rocha, A., & Rohrich, O. (2014). *Gestão Emocional de Equipas - em Ambientes de Projetos*. Lisboa: FCA.
- Mumby, D., & Stohl, C. (1996). Disciplining Organizational Communication Studies. *Management Communications Quarterly*, 50 a 72.
- Nassar, P. (2007). *Relações Públicas na Construção da Responsabilidade Histórica e no Resgate da Memória Institucional das Organizações*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Oliveira, I. d., & Paula, M. A. (2010). Interações no Ambiente Interno das Organizações: Implicações da Complexidade. Em M. (. Marchiori, *Comunicação e Organização - reflexões, processos e práticas* (p. 223 a 236). São Caetano do Sul: Difusão.
- Osman, H. (2011). The Virtual Project Management: seven best practices for effective communication. *PMI Virtual Library*, p. 2. Fonte: PMI Virtual Library.
- Pessoa, S. (23 de 10 de 2021). *Comunicação Empresarial, uma Ferramenta Estratégica*. Fonte: BOCC - Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.html>
- Pinho, J. A. (2008). O Contexto Histórico do Nascimento das Relações Públicas. Em C. P. (org), *História das Relações Públicas: Fragmentos da Memória de uma Área* (p. 21 a 42). Porto Alegre: EDIPUCRS.
- PMI - Project Management Institute, I. (2013). *O Custo Alto do Baixo Desempenho: O Papel Essencial da Comunicação*. Massachusetts: PMI.
- Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (2004). *Os Teóricos das Organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Reddind, W. C., & Tompkins, P. K. (1988). Organizational Communication: Past and Present Tenses. Em G. M. Goldhaber, & G. A. Barnett, *Handbook of Organizational Communication* (p. 5 a 33). Norwood: Ablex.
- Reis, M., Marchiori, M., & Casali, A. M. (2010). A Relação Comunicação-Estratégia no Contexto das Práticas Organizacionais. Em o. Marlene Marchiori, *Comunicação e Organização: Reflexões, Processos e Práticas* (p. 167 a 188). São Caetano do Sul: Difusão.
- Ruão, T. (2004). O Estado da Arte em Comunicação Organizacional: 1900 - 2000: Um Século de Investigação. *ACTAS do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO* (p. 727 a 734). Covilhã: Universidade da beira Interior.

- Ruão, T. (junho de 2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenômenos da Identidade: A Aventura Comunicativa da Formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Fonte: (Tese de Doutoramento - Universidade do Minho): <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8841>
- Ruão, T. (2016). *A Organização Comunicativa - Teoria e Prática em Comunicação Organizacional*. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho.
- Sant'Anna, F. (1993). A importância dos Assessores de Imprensa. (S. d. DF, Ed.) *Jornal dos Jornalistas de Assessoria de Imprensa* (N.1).
- Santos, P., & Lima, N. (2018). Fatores de Impacto para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 3. Acesso em 03 de 04 de 2022, disponível em <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/180/165>
- Santos, R. O. (julho de 2018). A Importância da Comunicação nos Processos de Liderança. *Revista Administração e Saude*, 18(72).
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Schultz, G. (2016). *Introdução à Gestão das Organizações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Serrano, M. M. (2009). A Comunicação na Existência da Humanidade e de suas Sociedades. *Matrizes*, 11 a 20.
- Seymour, T. J. (setembro de 2014). The History of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems*, 18(4).
- Silva, R. O. (2013). *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson.
- Silva, T., Gois, I., & Oliveira, J. C. (julho de 2009). A Má Comunicação e os Prejuízos da Empresa. *Revista Eletrônica de Administração*(15).
- Simon, A. H. (1965). *Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Souza, F. C., & Monteiro, I. P. (2021). *Acelerar a Inovação Organizacional - Preparar Agentes de Mudança*. Lisboa: Silabo.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Jr, D. G. (1996). *Administración - 6a edição*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*. Norwood: Ablex.

- Taylor, J. R., & Casali, A. M. (2010). Comunicação: O Olhar da Escola de Montreal sobre o Fenômeno Organizacional. Em M. Marchiori, *Comunicação e Organização - Reflexões, Processos e Práticas* (p. 69 a 82). São Caetano do Sul: Difusão.
- Torquato, F. G. (1984). *Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática*. São Paulo: Summus.
- Torquato, F. G. (1986). *Comunicação Empresarial/Institucional: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas*. São Paulo: Summus.
- Torquato, G. (2004). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Unit, T. E. (2018). Communication Barriers in the Modern Workplace. *The Economist Intelligence Unit & LucidChart*. UK: The Economist Newspaper Ltd. Fonte: <https://www.eiu.com>
- Van Riel, C. B. (1995). *Principles of Corporate Communications*. London: Prentice Hall.
- Wakefield, R. (1999). International Public Relations: a Theoretical Approach to Excellence Base Don a Worldwide Delphi Study. *Tese de Doutorado*. College Park, University of Maryland, Estados Unidos.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Wey, H. (1986). *O Processo de Relações Públicas*. São Paulo: Summus.