



Comunicação e Educação Corporativa

Comunicação e Educação Corporativa

David Roberto Medeiros
Elaine Leite de Lima

© 2018 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação e de Educação Básica

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Danielly Nunes Andrade Noé

Grasiele Aparecida Lourenço

Isabel Cristina Chagas Barbin

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Carla Patrícia Fregni

Guilherme Alves de Lima Nicésio

Editorial

Camila Cardoso Rotella (Diretora)

Lidiane Cristina Vivaldini Olo (Gerente)

Elmir Carvalho da Silva (Coordenador)

Leticia Bento Pieroni (Coordenadora)

Renata Jéssica Galdino (Coordenadora)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Medeiros, David Roberto

M488c Comunicação e educação corporativa / David

Roberto Medeiros, Elaine Leite de Lima. – Londrina : Editora e

Distribuidora Educacional S.A., 2018.

240 p.

ISBN 978-85-522-0580-7

1. Comunicação. I. Medeiros, David Roberto.

II. Lima, Elaine Leite de. III. Título.

CDD 650

Thamiris Mantovani CRB-8/9491

2018

Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza

CEP: 86041-100 – Londrina – PR

e-mail: editora.educacional@kroton.com.br

Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Uso da língua e comunicação corporativa	7
Seção 1.1 - A visão de língua e comunicação no mundo corporativo	9
Seção 1.2 - Aspectos gerais da comunicação corporativa	31
Seção 1.3 - Comunicação empresarial e institucional	49
 Unidade 2 Comunicação corporativa: tipos, meios e técnicas	 71
Seção 2.1 - Os tipos de comunicação no meio corporativo	73
Seção 2.2 - Os principais gêneros textuais utilizados na comunicação corporativa	90
Seção 2.3 - Meios e técnicas de comunicação corporativa	109
 Unidade 3 O trabalho com o texto na comunicação corporativa	 128
Seção 3.1 - Comunicação e educação corporativa	130
Seção 3.2 - O texto escrito na comunicação corporativa	146
Seção 3.3 - Apresentações orais na comunicação corporativa	163
 Unidade 4 Educação corporativa: conceitos e práticas	 182
Seção 4.1 - Educação corporativa: linguagem e comunicação	184
Seção 4.2 - O trabalho com a linguagem na educação corporativa	199
Seção 4.3 - Como implementar a educação corporativa	215

Palavras do autor

No Brasil do século XXI, as empresas ainda se queixam da dificuldade em encontrar profissionais que escrevam bem e saibam se comunicar com objetividade, eficiência e clareza. Seja em um e-mail, boletim ou simples (e cada vez menos usada) carta, torna-se particularmente privilegiado aquele que tenha a habilidade de elaborar textos que sejam facilmente inteligíveis, que não desperdicem palavras, não cometam deslizes ortográficos e gramaticais e, na medida do possível, sejam agradáveis de ler e de comunicar o essencial exigido pelo mercado. Por demandas de políticas de qualidade, cada vez mais sofisticadas e severas, há uma crescente tendência de valorização de profissionais capazes de escrever descrições concisas, padronizadas e corretas, ou ainda de prestar assessoria na área de comunicação (como comunicação empresarial e institucional, desenho instrucional, revisão textual, treinamento profissional etc.), que demonstrem as devidas competências para esse tipo de atuação.

Assim, de olho na crescente oferta de vagas no mercado de trabalho que exijam as competências e habilidades do profissional de Letras para atuar em ambiente corporativo, a disciplina de Comunicação e Educação Corporativa foi estruturada com o objetivo de assegurar que os alunos dos cursos de Letras possam atuar também na assessoria e consultoria em linguagem para o mercado institucional das empresas, além do magistério.

Dentro dessa perspectiva de aprendizado e oportunidade de carreira, cada unidade dessa disciplina visa fazer o aluno refletir criticamente sobre o uso da língua no mundo corporativo, além de mostrar a importância, o funcionamento, as técnicas, os gêneros textuais da comunicação corporativa e a educação corporativa como um todo, sendo a primeira unidade estruturada para que o aluno tenha uma visão geral de língua e da comunicação no mundo corporativo, seus aspectos mais abrangentes e as características mais específicas da comunicação empresarial. Já a segunda unidade vai abordar os tipos de comunicação no universo corporativo, seus principais gêneros textuais (como carta, currículo e e-mail) e seus meios e técnicas. Na terceira unidade, que aborda o trabalho com o texto na comunicação corporativa, serão vistos: a interlocução na comunicação corporativa,

o texto escrito e as formas de apresentações orais, muito importantes para o desenvolvimento de palestras e apresentações. Na quarta e última unidade, veremos como implementar a educação corporativa, com foco em universidades corporativas, aprendizagem on-line, design instrucional e ensino *in loco*. Tudo para situar o aluno a respeito da importância da adequação da língua ao ambiente corporativo, a fim de que desenvolva e aprofunde as competências nessa área, por meio do autoestudo e do autoaprendizado. Por isso, é sempre importante que leiam os textos, busquem as indicações de livros, artigos e vídeos ao final de cada seção, além de material extra que vai ajudar a enriquecer e reforçar seu aprendizado.

Uso da língua e comunicação corporativa

Convite ao estudo

Ser capaz de se comunicar com rigor, clareza, coerência e entusiasmo, no meio corporativo, pode transformar uma reunião ou uma palestra arrastada em algo dinâmico e proveitoso. Além disso, como instrumento de ação social, a linguagem nos aproxima dos outros indivíduos, permitindo o estabelecimento da comunicação e da troca de ideias e experiências, mesmo com as diferenças sociais e no modo de falar de cada um na rua, no dia a dia e no ambiente corporativo.

A partir desse conhecimento, a Unidade 1 tem como objetivo conhecer os principais aspectos do uso da língua e dos conceitos de comunicação empresarial e corporativa. Esse trabalho será iniciado apresentando a importância (e a obrigatoriedade) da norma culta na comunicação corporativa e de sua objetividade e clareza – em contraposição à subjetividade e à ambiguidade, do ato de se comunicar como algo individual e consciente – visando à busca de sentido no ato de se comunicar –, da adequação à situação comunicativa – objetivando principalmente a clareza, a construção sintática coerente e a objetividade textual.

O contexto de aprendizagem desta unidade contará com a figura de Carlos, profissional da área de Letras, que assessora sobretudo projetos na área de comunicação corporativa. Ele faz parte de uma equipe de marketing e comunicação corporativa de uma empresa voltada aos produtores de agronegócio. Nesse sentido, essa empresa atende a cooperativas de produtores rurais especializadas em culturas específicas, como café, cana-de-açúcar, pecuária, soja etc., com o fornecimento de soluções técnicas e novas tecnologias

na área, como uma previsão do tempo detalhada ou ainda com softwares de controle da produção bastante precisos.

Entre os projetos nos quais está envolvido, Carlos assumiu a produção e a edição de textos para o material gráfico de comunicação e marketing, como folhetos didáticos, relatórios, boletins, informativos técnicos e conteúdo multimídia para vídeos, palestras interativas e postagens nas redes sociais para a divulgação das ações da empresa. Considerando que, na companhia em que trabalha, a comunicação interna é parte importante para seu funcionamento, sendo composta de boletins, e-mails, mensagens instantâneas, entre outros recursos. Assim, seu desafio será planejar um miniprojeto para implantação de comunicação institucional.

Como a disciplina permite um escopo mais abrangente de atuação do profissional da área de Letras no auxílio à comunicação institucional, quais conhecimentos e habilidades comunicativas são fundamentais para quem trabalha assessorando a comunicação do mundo corporativo? Será que devemos escrever como fazemos nas redes sociais, aproximando-se da oralidade, com suas gírias e transliterações inadequadas da fala? Como é a visão de língua no mundo corporativo? Que aspectos gerais da comunicação corporativa devem ser levados em consideração? E como funciona a comunicação empresarial/corporativa, com seus atores e departamentos?

Para tanto, na primeira seção, será abordada a visão de língua e da comunicação no mundo corporativo. Na segunda seção, trataremos de aspectos gerais da comunicação corporativa. E na terceira e última seção da unidade, veremos os conceitos de comunicação empresarial e institucional.

Seção 1.1

A visão de língua e comunicação no mundo corporativo

Diálogo aberto

Nesta primeira seção da unidade, será abordada a visão de língua e de comunicação no mundo corporativo: temas como o uso da norma culta de uma língua como parâmetro nas comunicações; a comunicação como um ato consciente e individual; a importância da objetividade e clareza nos atos de comunicação de uma empresa; e a adequação à situação de comunicação.

Para realizar uma imersão adequada nesses conteúdos, veremos a situação-problema desta seção, que apresenta a primeira demanda que Carlos assumirá durante sua atuação como colaborador na equipe de marketing e comunicação de uma empresa de agronegócio. Confrontado com seu primeiro desafio – o de auxiliar a equipe de marketing na produção da comunicação (em diferentes canais) de um evento corporativo destinado a publicações da empresa da área agrícola – a tarefa de Carlos consiste em verter, para os boletins informativos enviados por e-mail a todo o grupo, a repercussão do que é comunicado dentro da empresa em relação ao evento e saber para qual público se destina a comunicação em primeiro lugar.

Seu desafio a cada dia será como redigir essas mensagens e textos relacionados ao evento – e a outros acontecimentos empresariais – de maneira clara e objetiva, de acordo com os meios e os objetivos mais sintéticos da comunicação institucional e com a linguagem adequada, de forma a alimentar os canais corporativos da instituição de maneira contínua e eficiente – ou seja, de modo a ser compreendida por um público mais amplo. Em suma, trata-se de simplificar a linguagem, sem torná-la simples demais. Como? Um primeiro passo para Carlos será instituir o conjunto de procedimentos que ele adotará para reformular os boletins informativos da empresa, de modo que se tornem uma ferramenta de comunicação efetiva naquele meio.

Mas, antes disso, o que é importante fazer, sendo ele o responsável pela comunicação corporativa? O que é a comunicação e a linguagem? Como fazer com que esses textos sejam claros, objetivos

e, mais importante, comuniquem o essencial? O que seria a norma culta exigida na comunicação corporativa? Em que ela difere da fala? A que regras de composição Carlos deve estar atento em primeiro lugar? Como deve planejar suas atividades tendo em vista a elaboração de um miniprojeto de comunicação institucional no final da unidade? E que modalidade do idioma ele deverá usar sempre, em se tratando de mensagens redigidas com a intenção de informar o maior número possível de pessoas, tendo em vista a clareza, a objetividade da linguagem e a adequação à situação de comunicação, evitando ruídos?

Não pode faltar

Norma culta como única e correta

Toda empresa, pequena, média ou grande, é uma organização formal, o que quer dizer que suas normas e procedimentos são padronizados. Assim devem ser a escrita e as formas de se comunicar em uma instituição como essa. Ou seja, de acordo com a norma culta da língua. Mas o que é a norma culta?

De maneira geral, a norma culta da língua portuguesa se refere aos padrões linguísticos formais que seguem a gramática normativa ou a norma padrão da língua, com suas regras e padrões registrados e já estabelecidos, ou seja, que contemplem uma historicidade ou “diacronia” da língua. Mais especificamente, de acordo com Faraco (2008, p. 45),



a norma culta é definida como a modalidade linguística mais utilizada por pessoas com elevado nível de instrução e cultura, pertencentes às camadas social e economicamente mais favorecidas – mas nem sempre as mais abastadas! –, em geral, urbanizadas e escolarizadas da população, como professores acadêmicos, advogados, escritores, jornalistas, políticos, estudantes universitários etc.



Assimile

Entende-se por estudo **diacrônico** a descrição total ou parcial de uma língua de acordo com a sua história, relatando suas diferenças e modificações pelas quais determinada língua passou ao longo do tempo, ou que tenha desaparecido, como no caso do latim. Já o estudo **sincrônico** da língua se dá em um momento específico ou “simultâneo”, analisando variações que coexistam

em um determinado recorte temporal, como variações sociais e regionais. Esses dois conceitos foram definidos pelo linguista suíço Ferdinand Saussure (1995), que considerava que a língua deveria ser estudada como uma realidade autônoma, em um determinado ponto no tempo, sem a necessidade da análise dos seus processos evolutivos. Para ele, a língua em seu funcionamento era a única realidade linguística conhecida do falante. Por isso, um estudo da língua só seria completo se fossem consideradas essas duas vertentes – a sincronia e a diacronia, abrangendo tanto as mudanças ocorridas na língua, como o funcionamento da língua em um determinado recorte.

No entanto, a norma culta, referente à escrita, de acordo com Bagno (2003, p. 30),

[...] não se opõe às outras variantes faladas. Ela não é absoluta, como querem alguns gramáticos mais tradicionalistas e preocupados com a preservação do vernáculo. Pelo contrário: ela, ao longo da história da língua portuguesa – e de todas as línguas que se fixam na escrita –, incorpora muitas das variações e expressões consagradas pelo uso oral. Mesmo assim, após fixada na escrita, é a variação que deve ser seguida imprescindivelmente quando nos referimos ao texto escrito, pois é a forma de linguagem vista como “elevada”, erudita, consagrada pelo mercado e registrada pelo cânone literário – das obras de Camões às de Machado de Assis, o que contribui para assegurar uma imagem positiva na escola ou no trabalho a todos aqueles que a dominam corretamente e que desejam ascender profissionalmente.

Para Ilari (1986, p. 224),

a própria gramática tradicional pode ser um instrumento legítimo de vivência da língua se for tomada não como um ponto de parada na qual a reflexão sobre a linguagem se torna lugar comum, mas como ponto de partida no qual a reflexão sobre a língua começa.

Além do elevado prestígio social, o domínio da norma culta, como refletido na modalidade escrita da língua, revela-se no rigor e correção gramatical, com o uso correto da pontuação, da acentuação, da colocação pronominal, da concordância, das regras sintáticas e da regência verbal, entre outros. Ainda mais importante do que saber usar corretamente a gramática normativa na escrita, é adequar a linguagem

às diferentes situações e aos gêneros textuais exigidos no ambiente profissional. Assim, de acordo com Camacho (2003, p. 42),



o indivíduo necessita ter, interiorizadas em sua competência linguística, as formas alternativas da variedade padrão, ou de prestígio, e da variedade não padrão, que pode ser também estigmatizada, sobre as quais ele pode operar a seleção conforme variam as circunstâncias de interação.



Refleta



Há certos usos consagrados na fala, e até mesmo na escrita, que, a depender do estrato social e do nível de escolaridade do falante, são, sem dúvida, previsíveis. Ocorrem até mesmo em falantes que dominam a variedade padrão, pois, na verdade, revelam tendências existentes na língua em seu processo de mudança que não podem ser bloqueadas em nome de um “ideal linguístico” que estaria representado pelas regras da gramática normativa. Usos como ter por haver em construções existenciais (tem muitos livros na estante), o do pronome objeto na posição de sujeito (para mim fazer o trabalho), a não concordância das passivas com se (aluga-se casas) são indícios da existência, não de uma norma única, mas de uma pluralidade de normas, entendida, mais uma vez, norma como conjunto de hábitos linguísticos, sem implicar juízo de valor. (CALLOU, 2007, p. 25)

Durante muito tempo, pelo menos até o século XIX, desde que a língua se fixou na escrita e passou a ser regida pela gramática normativa, buscou-se a homogeneização linguística de acordo com a norma padrão, por isso, tudo o que fugia dos padrões da gramática normativa e da norma culta canônica era considerado erro. O objetivo era fazer com que a fala se aproximasse da escrita, quase como uma transcrição fiel da norma culta na fala – um caminho contrário, já que primeiro a língua surge da fala e depois se estabelece com a escrita, graças ao registro de escritores da literatura.

No entanto, com os avanços dos estudos de linguística, no século XX, é importante lembrar de que não há variedades linguísticas cujas características nos permitam classificá-las como melhores ou piores que

outras; apenas que alguns usos são mais adequados que outros. Todas as variantes seriam, assim, perfeitamente cabíveis para a expressão das necessidades comunicativas dos falantes que as utilizam, de acordo com o ambiente em que se encontram e a situação comunicativa exigida. Considerar determinada variedade como melhor e depreciar outra corresponderia a emitir um juízo de valor sobre os falantes dessa variedade, utilizando as diferenças linguísticas como um pretexto para a discriminação social. Sendo assim, o preconceito linguístico, – como qualquer outro preconceito – é uma forma de discriminação que deve ser fortemente combatida, sobretudo nos ambientes escolar e corporativo e também no dia a dia.

Um currículo bem elaborado e uma redação bem feita passam mais credibilidade ao recrutador e ao empregador, fazendo com que o profissional se destaque nos processos seletivos de contratação; mais tarde, no trabalho, um projeto, um parecer e um relatório bem elaborados, detalhados e com descrições precisas podem garantir mais respeito dos agentes decisores da corporação, viabilizando aprovações orçamentárias e de novos recursos, por exemplo. Por isso, para evitar deslizes, torna-se sempre importante adquirir e cultivar o hábito da leitura de jornais, livros, revistas e sites. Além disso, cabe não esquecer de uma revisão criteriosa e paciente dos textos, a fim de garantir a adequação às regras gramaticais e à situação comunicativa exigida. Ou seja, para quem trabalha ou pretende trabalhar em uma instituição corporativa, é imprescindível saber se comunicar adequadamente, de acordo com a norma culta da língua, tal como exigido pelo cargo e pelo mercado, em qualquer área em que o profissional deseje atuar.

Contudo, o domínio dessa habilidade tem sido, muitas vezes, “o calcanhar de Aquiles” de muitos candidatos que almejam uma vaga em uma corporação, seja pela ausência de leitura constante desde a infância, de treino com a linguagem ou pelas vicissitudes do ensino básico, que se estendem até a vida acadêmica e atingem a vida profissional, eliminando muitos candidatos em uma seleção ou entrevista de emprego. Por isso, também os serviços de assessoria de comunicação corporativa para empresas têm crescido tanto nos últimos anos, revelando-se uma importante alternativa profissional para profissionais de Letras e Linguística. Além disso, os empresários têm se dado conta da importância da comunicação como estratégia

empresarial para o crescimento da empresa e determinante para seu sucesso ou fracasso:



Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários (CAHEN, 2003, p. 28).



Pesquise mais

O livro *A informação*, de James Gleick, trata dos primórdios das tecnologias de informação, como o alfabeto e os dicionários até chegar aos computadores ligados em rede, que transformaram a nossa época na Era da Informação, propiciando à comunicação digital uma relevância sem precedentes na história da humanidade. O primeiro capítulo, sobre os tambores na África, aborda a capacidade da comunicação de conectar as pessoas, mesmo em sociedades ditas primitivas.

GLEICK, James. **A informação**: uma história, uma teoria, uma enxurrada. Trad. Augusto Calil. São Paulo: Companhia das Letras, 2013. p. 21-34.

A comunicação como um ato consciente e individual

Chamamos de comunicação todo ato ou efeito que tem por objetivo a transmissão e recepção de mensagens por meio de métodos ou processos convencionados, do emissor para o receptor, por meio de um código comum – a linguagem. Segundo Lasswell (1948, apud MARTINO, 2017), todo o processo de comunicação seria definido a partir de perguntas básicas como **Quem?** (estudo da produção), **Diz o quê?** (análise de conteúdo), **Em qual canal?** (estudo da mídia), **Para quem?** (refere-se à audiência), **Com que efeito?** (os efeitos da audiência diante da mensagem). Dessa forma, a comunicação, para melhor análise, seria desmembrada em partes simples, relacionando cada uma delas a um propósito específico de comunicação. Lasswell (1948, apud MARTINO, 2017) entende que a comunicação tem uma **função**, isto é, **atua na sociedade**. O princípio geral das funções identificadas por Lasswell é uma concepção da mídia como o agente articulador da sociedade. Seu esquema teve o mérito de ser o primeiro voltado

especificamente à comunicação, ajudando a estabelecer um campo autônomo de estudos.

Contudo, a comunicação, domínio humano por excelência, é mais do que um esquema. Na vida prática, é também uma importante ferramenta para o aprendizado e para o sucesso profissional. Grandes líderes do passado e do presente se comunicam com habilidade e objetividade. De modo eficaz, e com simplicidade, sabem transmitir a sua mensagem com clareza, precisão e impacto.

Sabemos hoje, pelas exigências de mercado, que não basta que o profissional se forme para entrar no mercado de trabalho; ele precisa, ainda, ter o domínio da área em que se formou e também saber se apresentar profissionalmente ao mercado e isso é feito por meio da linguagem, um domínio consciente pertencente à condição humana, pois toda fala é a parte individual da linguagem, estabelecida por um ato individual e determinado por aquele que a emite, com a intenção de transmitir conscientemente a mensagem para o interlocutor.

Para o linguista suíço Ferdinand Saussure, a língua é um “ato individual de vontade e inteligência” (SAUSSURE, 1995, p. 22). É social e individual. É também psíquica, física, psicossocial e fisiológica, o que para ele decorre da fusão entre língua (*langue*) e fala (*parole*), em que toda língua é a parte social da linguagem. Um indivíduo não é capaz de mudá-la, no entanto, é capaz de exercê-la conscientemente como parte do ato comunicativo (ou da fala). Para o linguista, se a comunicação é individual, a língua é um sistema utilizado como meio da comunicação entre os membros de uma comunidade, correspondendo assim à parte essencial da linguagem.

Embora o ato de se comunicar bem não seja necessariamente uma habilidade inata, mas condicionada também a determinantes sociais, qualquer um pode desenvolvê-la, basta ter vontade, praticar e saber usar a linguagem, adequando-a a um contexto apropriado.

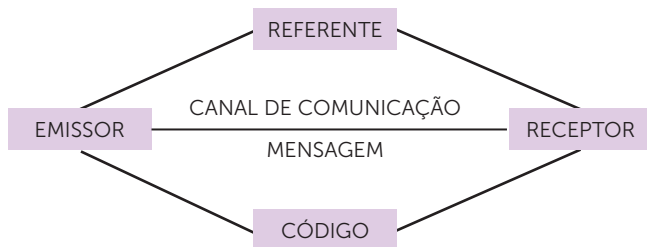
A língua é assim considerada um poderoso instrumento de ação social, pela capacidade de fazer com que nos relacionemos com outros. Saussure (1995, p. 17), na obra *Curso de linguística geral*, a língua é o “produto social da faculdade da linguagem” e também “um conjunto de conversões necessárias, adotadas pelo corpo social, para permitir o exercício da linguagem”.



Para nós, ela (a língua) não se confunde com linguagem; é somente uma parte determinada, essencial dela, indubitavelmente. É, ao mesmo tempo, produto social da faculdade da linguagem e um conjunto de convenções necessárias adotadas pelo corpo social para permitir o exercício dessa faculdade nos indivíduos. (SAUSSURE, 1995, p. 17)

Em outras palavras, a língua tem uma função social fundamental ao permitir a comunicação entre os indivíduos por meio de uma linguagem de signos comuns, estabelecida entre imagens acústicas (“significante”) e conceitos determinados (“significados”), cujo funcionamento se estabelece sobre um determinado número de regras – a gramática –, capaz de gerar infinitos enunciados ou frases. É também um código por meio do qual se estabelece conscientemente a comunicação entre emissor e receptor, por um canal de comunicação, conforme o clássico esquema abaixo:

Figura 1.1 | A comunicação como via de mão dupla



Fonte: <<https://goo.gl/gMMohh>>. Acesso em: 21 set. 2017 (adaptado).

Assim, saber se comunicar, em um mundo construído sobre os hábitos da linguagem orientados para o grupo, é ter a capacidade de organizar e transmitir informações; expressar-se bem por meio dos elementos que compõem a linguagem (como o significado e o significante que compõem o signo linguístico ou sua representação na palavra escrita); apresentar e defender projetos, de acordo com as normas de acentuação, de pontuação e evitando a repetição das palavras, com clareza nas ideias, evitando ambiguidades e, no momento certo, fazer uso de aspectos não verbais, também considerados como parte essencial do ato da comunicação, como o silêncio, as expressões corporais e outros aspectos da comunicação não verbal. Mas isso será visto mais adiante.



Está claro para todos nós, bombardeados dia a dia por inúmeras informações, que comunicar-se (bem), filtrando os excessos e evitando as informações falsas, tornou-se, mais do que uma ferramenta, um cartão de visitas essencial para quem quer obter sucesso profissional. Também aprender a se comunicar e a se portar adequadamente em diferentes situações e contextos exigidos pelo mercado de trabalho e pelos interlocutores exigem constante aperfeiçoamento.

Hoje, aprender sempre é fundamental em um mundo cada vez mais interconectado e que muda muito rapidamente. Além disso, é necessário um filtro para que se saiba eliminar os excessos deste mundo de muita informação, despejadas sem critérios nas redes virtuais, a fim de não prejudicar a comunicação, em sua clareza e eficiência.

Objetividade e clareza versus subjetividade e ambiguidades

No meio corporativo, predominam textos ou gêneros textuais de temáticas objetivas – relatórios, pareceres, memorandos, cartas etc. –, que procurem oferecer informações bastante precisas para o leitor, transmitindo-lhes conhecimento, fatos, dados estatísticos, instruções, análise, entre outros, a fim de facilitar a clareza e a compreensão da mensagem. Segundo Torquato (1986, p. 20), “o conteúdo das comunicações empresariais não atinge indivíduos isolados, mas grupos, que podem ser constituídos por todos os membros da empresa ou por setores (departamentos, seções ou grupos espontaneamente formados nestes departamentos ou seções)”.

Por atingir um grupo de pessoas, a comunicação empresarial precisa ser organizada a partir de mensagens que comuniquem e atinjam a todos os seus membros com clareza. São mensagens textuais que fazem uso da função referencial ou denotativa da linguagem, tal como presentes principalmente em textos jornalísticos, relatórios científicos, técnicos, acadêmicos etc. Mesmo o jornal, quando quer veicular opiniões próprias ou de outras pessoas, edita-as em seções especiais chamadas editoriais, colunas e cartas aos leitores, mantendo o tom objetivo ao longo de seus cadernos.

Já um texto subjetivo expressa a visão pessoal do autor ou de um órgão de comunicação – como os já mencionados editoriais ou as colunas assinadas em um jornal – a respeito de algum assunto. No texto subjetivo, o autor recorre às figuras de linguagem – como

metáforas, metonímias, comparação, hipérbole etc. – para exprimir pensamentos, ideias e opiniões, muitas vezes em primeira pessoa, com a predominância do “eu”.



Assimile

A mensagem com a função de transmitir a informação faz uso da função referencial da linguagem, com a intenção de se referir diretamente à realidade, de maneira direta e objetiva, não sendo, no entanto, a realidade em si, mas a representação dela por meio da linguagem. Pelo seu aspecto informativo de transmitir ao interlocutor uma suposta realidade objetiva, a função referencial se destaca nos enunciados jornalísticos e institucionais, ao contrário do discurso literário, que se utiliza da função poética e da função emotiva.

Pela sua natureza, os temas subjetivos estão presentes também em muitos gêneros literários, como o poema, um pensamento ou uma máxima, um provérbio, na crônica, em contos, na canção e até no romance de ficção. Pela sua natureza confessional, opõem-se à objetividade e ao rigor objetivos dos textos institucionais/corporativos. Assim, no ambiente profissional, a subjetividade como expediente expressivo da linguagem deve ficar restrita aos textos literários. Não que recursos assim não devam ser utilizados – como escrever em primeira pessoa –, mas qualquer subjetivismo é revelador de estados emocionais, juízos de valor, parcialidade e opinião direta, características que, mesmo próprias a um debate, por exemplo, prejudicam a objetividade e a clareza textual, destoando de um ambiente institucional. Em suma, podem incomodar e causar estranheza em um ambiente em que a linguagem deve se pautar pela clareza, pela parcimônia, pela exata escolha das palavras, evitando os excessos comuns atribuídos ao texto literário.

Da mesma forma, construções ambíguas devem ser evitadas pois são geradoras de ruídos e mal-entendidos. A ambiguidade também é uma característica usada por autores no texto literário, a fim de garantir a expressividade do texto. Entretanto, se empregada sem critério, torna-se um vício de linguagem, provocando o dubio entendimento da mensagem. Na fala, é preciso cuidado também com o que é enunciado, a fim de evitar a ambiguidade, sobretudo nas situações que exigem mais formalidade, já que nem sempre há a separação bem marcada entre as palavras no enunciado oral. De acordo com Ilari (2010, p. 13), “excetuadas

algumas poucas situações (por exemplo, quando se dita um texto, ou quando se confere foi esquecida alguma palavra uma cópia), as pessoas não costumam separar palavras na fala”. Isso, dependendo do que cada um percebe, pode dar origem a enunciados duvidosos, em falas mal segmentadas, como o que diz respeito aos primeiros versos do Hino Nacional do Brasil: “as primeiras palavras do Hino Nacional ‘ouviram’ e ‘do’ são às vezes analisadas como ‘O Vlrundum’, uma palavra que pegou, como nome jocoso do Hino Nacional, mas que não faz o menor sentido” (ILARI, 2010, p. 13). A ambiguidade gerada pela segmentação, no entanto, pode ser usada como recurso expressivo, tal como no poema abaixo, de José Paulo Paes:

Adivinha dos peixes

Quem tem cama no mar? O camarão.
Quem é sardenta? Adivinha. A sardinha.
Que não paga o robalo? Quem roubá-lo.
Quem é o barão no mar? O tubarão.

Gosta a lagosta do lago? Ela gosta.
Quantos pés cada pescada tem? Hem?
Quem pesca alegria? O pescador?
Quem pôs o polvo em polvorosa? A Rosa.

(ILARI, 2001, p. 14)



Exemplificando

Exemplos muito comuns de ambiguidade:

- O irmão de Elias entrou com seu carro na garagem (De quem era o carro? De Elias ou de seu irmão?).
- A tia pegou o sobrinho correndo na rua (Quem corria? A tia ou o sobrinho?).
- O cachorro do meu irmão está perdido (Ele se refere ao animal ou está chamando o irmão de cachorro?).
- A menina olhou a mãe deitada na cama. (Quem estava deitada na cama? A menina ou a mãe?).

A ambiguidade, ao gerar a incerteza sobre a interpretação duvidosa de um enunciado, distancia-a da clareza e da objetividade requeridas para um texto ou uma situação comunicacional objetiva. No entanto, seu uso para chamar a atenção a um determinado contexto é permitido como recurso ou alternativa linguística, desde que haja parcimônia ou decisão consciente do autor. Mesmo que o contexto possa resolver situações de ambiguidade, o melhor é evitá-la.

Adequação à situação de comunicação

Por sermos seres sociais e pelo fato de a todo momento estarmos inseridos em situações comunicativas, cabe sempre a nós, quando proferimos um enunciado, saber se essa interação se tornará efetiva, clara e objetiva. Caso contrário, por um motivo ou outro, haverá uma quebra de entendimento e da clareza, fazendo com que as intenções definidas pela enunciação não sejam concretizadas. Assim afirmando, tais pressupostos se aplicam à modalidade oral, mas também com mais rigor em se tratando da modalidade escrita de linguagem como o texto, no ambiente institucional.

O texto é uma manifestação linguística por excelência produzida por alguém, em alguma situação concreta (contexto), com uma intencionalidade, a um interlocutor. Não importa a sua extensão, todo texto deve dar a sensação de completude, do contrário não será um texto, será apenas um enunciado solto. Além disso, alguns fatores são responsáveis pelas características que fazem de um conteúdo, um texto e não um amontoado de frases – ou seja, que são responsáveis pela sua textualidade e autenticidade.

Uma palavra fora do lugar já é o suficiente para confundir o leitor, portanto, ao escrever, escolha cuidadosamente cada palavra e evite aquelas cujo significado você não tenha muita certeza. Use o dicionário (tenha um sempre à mão ou utilize aplicativos eletrônicos), consulte a internet – e filtre suas informações ao máximo –, aprenda sobre o contexto em que a palavra será utilizada, com o intuito de alcançar a maior clareza e compreensão, pois para a comunicação ser eficiente, precisamos ajustá-la ao contexto, adequando-a à situação exigida, em consonância com as qualidades da comunicação escrita, que se definem, de acordo com Cereja e Magalhães (2004 apud ABAURRE, 2008, p. 35-36):

- **Clareza:** trata-se essencialmente da escolha adequada do vocabulário, das palavras certas, encadeadas com uma boa pontuação e construções sintáticas bem articuladas, com frases bem ordenadas entre si, evitando termos complexos em excesso, uso do jargão ou de palavras excedentes que possuem o equivalente em português, como *budget* (“orçamento”), *sprint* (“arrancada”), *Market share* (“fatia de mercado”) etc. – como é moda – muitas vezes desnecessária – na publicidade e no mundo corporativo.

A clareza textual está relacionada também à coerência e à coesão, dois recursos que não devem faltar em um texto e que serão vistos mais para frente. Elas dizem respeito, tanto tematicamente quanto estruturalmente, à maneira como as ideias são organizadas, a fim de que o objetivo final seja alcançado: a compreensão, acima de tudo. Além disso, o **domínio do tema** dentro da norma culta influirá na clareza e na objetividade da escrita, assim com uma boa edição e revisão ao final, retirando-se as frases e palavras em excesso e evitando-se erros de pontuação e ortografia mais comuns.

- **Construção de períodos:** para construir períodos curtos e mais claros, pontue mais. Evite períodos longos, rebuscados, cheios de conjunções, locuções ou de frases muito carregadas, que tendem a confundir o leitor e até mesmo quem está escrevendo, comprometendo o entendimento. Toda lógica do texto depende da organização sintática das frases; por isso, fique atento para não errar em seu tamanho e prejudicar a coerência de seus argumentos e do que deve ser dito. Escreva o essencial. No mundo das organizações, vale a regra de que comunicar bem é comunicar com simplicidade e eficiência.
- **Pontuação:** nas redes sociais, é comum encontrarmos textos mal pontuados ou mesmo sem pontuação, prejudicando o entendimento de quem o lê. Todo texto que deixa a pontuação em segundo plano fica vulnerável a diversos problemas textuais, sobretudo à ambiguidade. A construção de sentidos de um texto escrito depende de sinais de pontuação, como vírgulas, dois-pontos e ponto-final. Vírgulas em excesso, por exemplo, usadas sem critério, podem também prejudicar a mensagem a ser transmitida e fazer com que o leitor encontre dificuldades

para a compreensão de um enunciado, interferindo no fluxo do texto. Saiba pontuar, mas use também o bom senso!

- **Ordem direta e inversões sintáticas:** se nos textos literários inversões são permitidas, já que há um compromisso maior com aspectos estilísticos da escrita, em textos não literários, o mais recomendável é escrever sempre na ordem direta, cuja construção sintática obedece à tradicional regra: **sujeito + verbo + complemento**. A ordem direta nas orações contribui para a clareza e para a elegância do texto final.
- **Conversa entre interlocutores:** em comunicação, busca-se sempre o sentido, por isso é fundamental considerar o interlocutor ou a quem se destina a mensagem, já que um dos fatores principais para a adequação linguística é que ocorra entendimento entre os interlocutores – emissor e receptor. Caso contrário, não será possível afirmar se houve uma comunicação eficaz ou se ela ocorreu plenamente. Por exemplo, em uma empresa que fabrica telefones celulares e smartphones, o gerente de marketing não pode usar o mesmo jargão e as complicações da área técnica se a intenção for comunicar as qualidades do produto fabricado pela empresa com o objetivo de vendê-lo diretamente ao grande público. Logo, escolher a linguagem pensando em quem será o seu interlocutor ou parceiro é um dos fatores fundamentais de adequação linguística, levando-se em conta sempre a eficiência da comunicação. Assim, a sintonia na conversa ou na fala entre os interlocutores pode ser entendida como a adequação que o emissor da mensagem realiza a partir do conhecimento que tem sobre seu interlocutor.
- **Proximidade entre falante e ouvinte:** o fator utilizado para a adequação linguística à situação é a presença ou ausência de intimidade entre os interlocutores. Portanto, ao pedir uma informação a um estranho, é adequado que se utilize uma linguagem mais formal, com “por favor” ou “com licença”, enquanto para parabenizar um amigo ou um parente, a fala informal é a mais empregada. No mundo corporativo, a escrita também precisa estar de acordo com a situação, dependendo do meio utilizado, como e-mail, carta, parecer, relatório etc., nunca, porém, desviando-se da norma culta e da formalidade.

- **Ambiente:** a linguagem pode ser definida a partir do ambiente, por isso, é importante prestar atenção no ambiente e no que se diz ou se escreve para não cometer inadequações, equívocos ou mal-entendidos. Na fala, por exemplo, não se pode usar o mesmo tipo de linguagem entre amigos e em um ambiente corporativo (de trabalho); em um velório ou em um estádio de futebol; ou, ainda, na igreja e em uma festa. É preciso, como se diz, “respeitar a temporalidade das coisas”: na empresa, adequar a linguagem de acordo com o gênero textual e a comunicação a ser feita.
- **Assunto:** da mesma forma que se escolhe a linguagem, também é importante escolher o assunto a ser dito ou escrito. Nesse caso, a linguagem também precisa estar adequada ao que será dito, logo não se convida para um aniversário ou uma formatura da mesma maneira que se convida para um funeral ou uma missa. De maneira análoga, não há igualdade entre um comentário sobre um falecimento e o de um time de futebol que acabou de ser rebaixado. É preciso ter bom senso no momento da escolha da linguagem, que deve ser usada de acordo com o assunto e a situação adequada, a fim de evitar gafes e constrangimentos. Isso vale no dia a dia, mas também no trabalho, nunca deixando de relevar nessa situação a linguagem em conformidade com o padrão culto da gramática normativa.
- **Intencionalidade (efeito pretendido):** seja ele oral ou escrito, nenhum texto é desprovido de intencionalidade, ou seja, nunca é despretensioso ou sem objetivo; todo texto é carregado de intenções, por menos evidentes que sejam. Por exemplo: quando perguntamos a uma pessoa, que acabamos de encontrar logo cedo “está tudo bem?”, nem sempre queremos saber se está tudo bem literalmente com a pessoa ou ouvir toda a história sobre seu estado de saúde, físico ou emocional. Perguntamos isso com a intenção de iniciar uma conversa, acima de tudo, de acordo com a função fática da linguagem. E se haverá ou não comunicação, dependerá da maneira como a pessoa vai responder e como a conversa vai continuar. Assim, para cada intenção existe uma forma de linguagem compatível com a situação exigida. Por isso, declarações de amor são diferentes de uma solicitação de emprego; entrevistas de

emprego se diferem também das entrevistas dadas a um veículo de comunicação, embora ambas façam uso da linguagem formal. Há também maneiras distintas de elogiar, criticar, pedir ou ironizar.

O fundamental em todas elas é estar preparado para discorrer e assessorar sobre qualquer assunto em linguagem. Para isso, nunca deixe de manter-se informado: revistas, jornais impressos, livros e conteúdos virtuais de fontes confiáveis são indispensáveis. Além disso, evite prejudicar a coerência e a coesão textuais com o uso de termos arcaicos, excessivamente técnicos ou obscuros, principalmente quando empregados fora do contexto, dificultando a comunicação. Lembre-se: o importante é a clareza no enunciado dito ao interlocutor. Afinal, perder a clareza e a espontaneidade faz com que toda comunicação seja prejudicada, tanto em casa, como no trabalho, no dia a dia, nas ruas etc.



Pesquise mais

Assista ao vídeo *Processo de comunicação*, disponível no Youtube, que trata de maneira simples, mas bastante eficaz dos componentes envolvidos no processo de comunicação, como o emissor, o receptor, o código, o canal, a mensagem e o contexto em que se inserem.

RAMOS, D. **Processo de comunicação**. Produção: Daniela Ramos. Duração: 6:39 min. 4 out. 2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=_C3AmzKpJbQ> Acesso em: 20 set. 2017.

Sem medo de errar

Em nossa situação-problema, Carlos tinha recebido como tarefa a missão de auxiliar no desenvolvimento de textos para publicações diversas da empresa, voltadas sobretudo aos produtores de agronegócio, com a equipe de marketing na produção de um evento corporativo. Então: foi possível ajudar Carlos em seu desafio, a partir do que foi aprendido nesta seção inicial? Como Carlos deve agir daqui para frente em sua escrita cotidiana, agora em seu novo ambiente corporativo e institucional de trabalho, para atingir ou convencer positivamente os interlocutores, tanto fora como dentro da empresa, com a frequência exigida pelo seu trabalho? E também

para se comunicar com seus colegas de trabalho, assessorando-os na linguagem, de acordo com a situação e o ambiente? Como deve cuidar para redigir bem as mensagens a seus destinatários durante quase todo dia, todos os dias, evitando ruídos e ambiguidades muito comuns na comunicação? Será que ele já tem subsídios suficientes para auxiliar na comunicação da equipe de marketing e começar a pensar no miniprojeto de comunicação corporativa?

Dado que ele já trabalhava com textos antes de entrar na empresa, alguns passos são mais óbvios, como o uso da norma culta – desde que se evitando o linguajar acadêmico ou o uso excessivo do jargão – e a adequação da linguagem à situação comunicativa, a fim de delinear a clareza no comunicar corporativo. O uso da norma culta ou da norma padrão, ajustando-se pragmaticamente à gramática normativa – tanto dentro da corporação institucional, para a comunicação com seus colegas, ou para a produção dos textos institucionais, de comunicação, de propaganda e de marketing, e de alcance ainda maior – é sempre imprescindível, mesmo que o objetivo seja o de falar e comunicar para um público mais amplo, sabendo adequar e “dosar” a linguagem.

A partir disso e sabendo que o ato de comunicar é consciente e individual, em uma relação em que se deve pensar antes o que precisa ser dito ao interlocutor, Carlos já tem alguns caminhos traçados para reformular a comunicação institucional da empresa, melhorando a já existente a partir de novos subsídios e conhecimentos, de forma a buscar sempre a clareza e a eficiência no controlado e formal ambiente corporativo, na comunicação oral e textual. Por exemplo, ao redigir os boletins informativos comunicando os resultados positivos do evento realizado pela companhia, Carlos fez todo um trabalho de adequação de linguagem das informações dispersas que circulavam pela companhia, em diferentes canais. Pôde reuni-las, selecionar o que foi mais relevante e “traduzi-las” em uma linguagem acessível a todos. Assim, fez um primeiro treino que o auxiliará indiscutivelmente na elaboração do projeto, especialmente no tocante à linguagem informativa e sua importância para a divulgação dos eventos institucionais da empresa, entre outros caminhos possíveis.

Assessoria de comunicação ou de linguagem?

Descrição da situação-problema

Dentro de uma empresa grande, já temos uma ideia de que há inúmeros departamentos que devem se comunicar entre si – cada um com uma característica diferente, em seus aspectos técnicos, sociais e comunicacionais, mas que precisam interagir para o bom funcionamento da instituição. O desafio agora é assessorar a equipe financeira de uma grande empresa a elaborar um boletim eletrônico e informativo com os resultados contábeis do mês, tornando a linguagem do conteúdo – extremamente técnico e restrito – acessível a todos os colaboradores da companhia, já que ele será enviado por e-mail ao final do dia. O texto deve falar a um público mais amplo, sendo redigido em uma linguagem similar a postagens nas redes sociais – curtas e objetivas –, com os devidos ajustes de linguagem.

Esse é mais um dos desafios imposto a quem trabalha na comunicação em seu dia a dia e que, diante de tantas informações recebidas logo no começo do dia do departamento financeiro, o responsável por transmitir os dados financeiros deverá enfrentar. Mas como fará isso? Como tornar palatável e acessível a informação contida em tantas tabelas e gráficos e destiná-las a um público maior? Que pontos devem ser destacados em primeiro lugar? E o que deve ser deixado de lado? Quais são os seus próximos passos? O que ele deve levar em conta para escrever enunciados informativos, principalmente no aspecto textual, em se tratando de assunto tão especializado e restrito?

Resolução da situação-problema

Para que a comunicação seja acessível, deve-se, com o departamento financeiro, retirar as informações mais relevantes e essenciais, destacando-se, acima de tudo, os aspectos positivos do relatório, do tipo “a empresa teve um lucro de tantos por cento no mês”, que foi “investido tal valor” e que, por isso, a “empresa terá ganhos que beneficiarão a todos”. É importante falar das despesas também, se for conveniente, de forma a informar o montante investido para manter o seu funcionamento e em “constante crescimento”.

O texto, a ser enviado pelo boletim com a devida diagramação eletrônica, deve conter o essencial, ser limpo, claro e objetivo, privilegiando a informação, evitando ambiguidades e subjetivismo, de forma a comunicar a todos, retirando-se seus aspectos textuais mais verborrágicos, sem, claro, deixar de lado os aspectos normativos na escrita e a rigorosa observância aos aspectos formais da língua portuguesa.

Faça valer a pena

1. A comunicação é sempre um fenômeno tão essencial e imprescindível, frequentemente mal compreendido que se torna um problema ainda mais crucial à medida que as organizações adquirem maior importância. O enfraquecimento na comunicação numa empresa é, provavelmente, indicativo da sua política institucional, pois é através da comunicação que os subordinados ficam sabendo como tudo está estruturado na empresa, o que se espera deles, e o dirigente põe-se a observar sugestões, informações, queixas, comportamento do pessoal etc.

Fonte: AZEREDO, T. A. C. O processo de comunicação dentro da empresa. 5 jul. 2011. In: **Comunidade ADM**. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412>. Acesso em: 29 ago. 2017 (adaptado).

O trecho destaca a importância da comunicação nas empresas. De acordo com ele, tal importância se dá, pois:

- a) O enfraquecimento da comunicação corporativa pode tornar viável o enfrentamento de políticas pessoais e corporativas.
- b) Permite que as organizações cresçam em importância, tornando-as independentes em relação aos avanços e serviços da tecnologia.
- c) A utilização das ferramentas de comunicação da empresa gera maior efeito motivacional na equipe de colaboradores organizacionais.
- d) Um processo de comunicação eficiente permite que todos saibam o que está acontecendo na corporação, tornando-a mais eficiente.
- e) Uma equipe interna disposta a trabalhar os atos de comunicação institucional estabelece vínculos formais entre os membros da organização, isolando-a do exterior.

2. Leia o trecho a seguir:



Sou feliz pelos amigos que tenho. Um deles muito sofre pelo meu descuido com o vernáculo. Por alguns anos ele sistematicamente me enviava missivas eruditas com precisas informações sobre as regras da gramática, que eu não respeitava, e sobre a grafia correta dos vocábulos, que eu ignorava. Fi-lo sofrer pelo uso errado que fiz de uma palavra num desses meus badulaques. Acontece que eu, acostumado a conversar com a gente das Minas Gerais, falei em “varreção” – do verbo “varrer”. De fato, trata-se de um equívoco que, num vestibular, poderia me valer uma reprovação. Pois o meu amigo, paladino da língua portuguesa, se deu ao trabalho de fazer um xerox da página 827 do dicionário, aquela que tem, no topo, a fotografia de uma “varroa” (sic!) (você não sabe o que é uma “varroa”?) para corrigir-me do meu erro. E confesso: ele está certo. O certo é “varrição” e não “varreção”. Mas estou com medo de que os mineiros da roça façam troça de mim porque nunca os vi falar de “varrição”. E se eles rirem de mim não vai me adiantar mostrar-lhes o xerox da página do dicionário com a “varroa” no topo. Porque para eles não é o dicionário que faz a língua. É o povo. E o povo, lá nas montanhas de Minas Gerais, fala “varreção” quando não “barreção”. O que me deixa triste sobre esse amigo oculto é que nunca tenha dito nada sobre o que eu escrevo, se é bonito ou se é feio. Toma a minha sopa, não diz nada sobre ela mas reclama sempre que o prato está rachado.

ALVES, Rubem. **Mais badulaques**. São Paulo: Parábola, 2004, p. 77.

No trecho acima, o autor, ao mencionar tanto o dicionário como seu amigo da língua portuguesa, reconhece:

- a) A importância da norma culta, como estabilizadora da língua, para a comunicação escrita.
- b) A superioridade da norma culta, que é a escrita, sobre as demais variantes da língua.
- c) A necessidade de se ter um dicionário em todas as ocasiões comunicativas, principalmente em missiva ou carta.
- d) A importância do dicionário como guia essencial de adequação linguística, seja em um contexto falado, oral ou escrito.
- e) A necessidade que a gramática assume como ferramenta de valorização da norma culta na comunicação falada.

3. Leia a entrevista com Marcos Bagno:

Quando falamos (ou escrevemos), tendemos a nos adequar à situação de uso da língua em que nos encontramos: se é uma situação formal, tentaremos usar uma linguagem formal; se é uma situação descontraída, uma linguagem descontraída, e assim por diante. Essa nossa tentativa de adequação se baseia naquilo que consideramos ser o grau de aceitabilidade do que estamos dizendo por parte de nosso interlocutor ou interlocutores. É totalmente inadequado, por exemplo, fazer uma palestra num congresso científico usando gíria, expressões marcadamente regionais, palavrões etc. A plateia dificilmente aceitará isso. É claro que, se o objetivo do palestrante for precisamente chocar seus ouvintes, aquela linguagem será muito adequada... Não é adequado que um agrônomo se dirija a um lavrador analfabeto usando uma terminologia altamente técnica e especializada, a menos que queira não se fazer entender (e, se for esse seu objetivo, sua fala será plenamente “adequada” à sua intenção). Como sempre, tudo vai depender de quem diz o quê, a quem, como, quando, onde, por que e visando a que efeito... Evidentemente, a noção de adequado varia de pessoa para pessoa, de grupo social para grupo social, de uma cultura para outra. Os compositores de rap e funk das periferias pobres e marginalizadas, por exemplo, fazem absoluta questão de compor suas letras sem se preocupar se serão aceitas ou não pelas classes privilegiadas da sociedade, pelas “pessoas de bem” e pelas noções de “bom gosto” que elas impõem, ou tentam impor, às outras classes sociais. Isso, para eles, é mais que simplesmente “adequado”: é uma arma na luta deles contra os terríveis preconceitos sociais que pesam sobre a imensa maioria de nossa população. Assim, “adequar-se” não significa obrigatoriamente satisfazer as expectativas das camadas dominantes, que ditam as regras e as normas, que querem impor seu modo de vida e sua visão de mundo ao resto da sociedade. Pode significar precisamente o contrário!

TODOS PELA EDUCAÇÃO. Ensino de língua portuguesa é um fracasso. Entrevista: Marcos Bagno. **Revista Profissão Mestre**. 6 maio 2015. Disponível em: <<http://www.todospelaeducacao.org.br/educacao-na-midia/indice/33582/ensino-de-lingua-portuguesa-e-um-fracasso/>>. Acesso em: 20 set. 2017.

Em se tratando dos diversos usos da língua e sua adequação entre norma e situação de comunicação, apesar de o autor defender o uso de formas

coloquiais em algumas situações (e destinadas a um público mais amplo), na entrevista, ele faz uso da norma padrão do português, pois:

- a) A língua escrita no português brasileiro ainda é o padrão dominante, adequando-se a todas as situações, formais e informais.
- b) Defende o uso da norma culta sobre as demais variedades linguísticas, especialmente as faladas do português brasileiro.
- c) Adapta a situação comunicativa à forma de linguagem, uma vez que a entrevista exige o uso da norma culta da língua.
- d) Considera ainda predominante a influência da norma culta no dia a dia das pessoas, mesmo na modalidade falada do português brasileiro.
- e) Considera necessário seguir a norma culta do português em todas as modalidades, transpondo o tempo todo a norma escrita padrão para a fala.

Seção 1.2

Aspectos gerais da comunicação corporativa

Diálogo aberto

A comunicação, em sua forma e linguagem bem específicas, constitui um dos elementos formadores da cultura organizacional, que são os valores e as crenças compartilhados pelos colaboradores em uma empresa ou em uma instituição. Nesse ambiente em que pessoas interagem cotidianamente, pensar na linguagem a ser enunciada e que comunique de forma clara os valores da organização para todos é um desafio constante. Isso exige muita criatividade e flexibilidade, pois é preciso adaptar a linguagem às diferentes situações comunicacionais, de acordo com as normas das instituições e sua cultura.

Após o sucesso do evento anterior e conhecendo melhor a rotina organizacional, Carlos está agora encarregado de fazer postagens das notícias nas redes sociais e via intranet, o que inclui repercussão do evento e das reuniões corporativas que acontecem internamente na empresa onde trabalha, além de postar informativos gerais na linguagem adequada. Sabendo-se disso, é necessário refletir.

- Como ele deve alimentar as redes sociais com essas informações da companhia, com chamadas e postagens breves, mas que causem impacto e chamem a atenção não só do cliente, mas também dos colaboradores envolvidos no evento e em outros projetos?
- Qual é a postura adequada nas reuniões para definir o cronograma e a comunicação de novos eventos? Como deve se portar ao transmitir essas informações?
- Como precisa ser a adequação da norma culta ao registro escolhido?
- De que maneira ele pode comunicar o resultado, como o registro das reuniões, aos participantes e colaboradores?

Pensando mais uma vez na elaboração de seu miniprojeto de educação corporativa, caberá a Carlos nessa etapa estabelecer os parâmetros de redação desse trabalho, considerando os seguintes aspectos.

- Os textos informativos a serem trabalhados.
- As normas corporativas que devem ser seguidas para escrevê-los bem.
- A busca por mais precisão na transmissão de informações.
- A adequação à norma culta da língua portuguesa.
- A abordagem a outros aspectos não verbais da comunicação corporativa.

Agora conheceremos um pouco mais sobre a comunicação e a educação corporativa e as formas de adequação de norma e registro.

Não pode faltar

Adequação de norma e registro

Na seção anterior, aprendemos a importância da norma culta e de seu uso obrigatório na comunicação escrita de alguém que conquista um emprego em uma corporação, principalmente nas situações formais. No ato de comunicação, observamos também como as mensagens linguísticas, mesmo as mais corriqueiras, tanto no aspecto oral como no escrito, solicitam o sujeito em seu papel de receptor-emissor, de acordo com o clássico esquema de comunicação de Lasswell (emissor-mensagem-receptor) e, ainda, como a comunicação se configura como um ato consciente e individual, determinado por cada indivíduo, de acordo com o ambiente em que atua.

Além disso, entendemos o objetivo da linguagem como a busca de sentido, ou seja, o entendimento entre os interlocutores. Sabemos ainda que a língua varia de acordo com o contexto da comunicação, já que não falamos ou não escrevemos sempre do mesmo modo – com ênfase na comunicação escrita e sua vertente formal. Faz-se então necessário distinguir a linguagem formal da informal ou popular e adequá-la às diferentes possibilidades de comunicação. Assim, o processo de adequação linguística, em todas as situações em que nos comunicamos, ou que fazemos uso da linguagem, é essencial – principalmente no ambiente organizacional.

A linguagem – e sua função referencial predominante – não pode ser utilizada sempre da mesma forma, quando se bem entende, já que o contexto, os interlocutores e o objetivo da mensagem são

alguns dos fatores que determinam a forma como ela deverá ser usada – e da maneira correta. Ela também não deve ser classificada como certa ou errada, mas como adequada ou inadequada a determinados registros. (PAVAN, 2017)

Na língua e na comunicação, entendemos como registro as variações da linguagem – predominando os registros formal (culto) e informal. Já a competência comunicativa é a capacidade que o interlocutor tem de transitar entre um registro formal e outro informal, de acordo com o contexto em que se comunica e que a situação se apresenta a ele. Segundo Melo (2010, p. 167),

a competência comunicativa, portanto, mobiliza ao mesmo tempo competência e performance, ambas agora emolduradas pelos significados do ambiente socioeconômico e cultural, o que exige do usuário a capacidade de adequação de sua realização linguística ao contexto a partir da interpretação de seus diferentes elementos.

”

Dessa forma, salientamos que em todas as situações é essencial que o emissor saiba adequar seu discurso aos diversos contextos e registros comunicativos, principalmente quando se situa no ambiente empresarial e corporativo e é importante salientar que na modalidade escrita também não existe um português único, que vale para todas as ocasiões. O estilo textual dos contratos, por exemplo, não é o mesmo dos manuais técnicos ou dos livros didáticos; o de e-mail formal não é composto pelo mesmo estilo que aparece escrito nas redes sociais – que tenta emular a fala com a ausência de pontuação – etc. Há, assim, que se adaptar a linguagem formal a seus diferentes estilos ou registros textuais, pois, segundo Melo (2010, p. 167),

[...] como os indivíduos vislumbrariam o contexto socioeconômico e cultural pelo filtro da organização, e de acordo com seu planejamento estratégico, ter maior consciência da língua significaria também aumentar o conhecimento sobre os repertórios da empresa, ordenados segundo sistemas com alto grau de pragmatismo.

”

O **padrão formal** da língua está associado diretamente à linguagem escrita, restringindo-se ao rigor das normas gramaticais de um modo geral. Por isso, nunca escrevemos do mesmo modo que falamos, embora no ambiente corporativo se exija formalidade até na fala, tornando risíveis desvios gramaticais enunciados na fala, como “perca” de dinheiro ou “menas” informações. Já a mensagem oral é transmitida pelo emissor ao receptor de maneira imediata.

O **padrão informal**, por estar associado diretamente à fala, por sua vez representaria a linguagem falada do dia a dia, das conversas informais que temos com amigos, familiares e mesmo no ambiente de trabalho – onde muitos indivíduos passam grande parte das horas de um dia. Mesmo assim, neste último, quando se trata da comunicação interna no ambiente corporativo – em encontros formais, como reuniões e palestras – a fala também precisa estar alinhada à norma culta gramatical.



Assimile

De acordo com Genouvrier e Peytard (1974), a oralidade coloca emissor e receptor em um contexto situacional quase idêntico, utilizando elementos do referente com frequência, de maneira direta ou implícita, que complementam a informação da mensagem, enquanto que a mensagem escrita, associada ao padrão formal, deve sempre descrever o contexto situacional se quiser que este exerça um papel relevante: isto é, há mais descrições em um romance, em um conto ou em uma novela – texto escrito – do que numa peça de teatro, representada e falada em um cenário que exerce o papel de contexto e que ganha vida a cada montagem.

A mensagem oral utiliza elementos informacionais que a escrita não se depara senão de maneira indireta e imperfeita, como entonações, digressões, pausas, ritmo da fala, acentos de intensidade, gestos, etc., extremamente importantes para a compreensão da mensagem. Já a mensagem escrita, para caracterizar toda a prosódia e a entonação da fala, emprega a pontuação e sinais de acentuação, que, no entanto, nem sempre são suficientes para dar conta da riqueza da fala e suas variações – só pode eventualmente descrever essas variações por meio do vocabulário, dos signos escritos e das construções sintáticas. Mesmo mais limitada, por sua linearidade, a sujeição da escrita ao

padrão culto da gramática normativa foi um fator determinante para que ela pudesse prevalecer com soberania quase total sobre as demais variações, destacando-se também como a modalidade linguística de maior prestígio social. Eis então sua ênfase ao destacá-la no ambiente discursivo das organizações como imprescindível para o domínio da comunicação.

Por isso, no ambiente corporativo, ressalta-se a importância de fazer uso da linguagem formal em todas as situações e registros, pois ela é exigida também quando não existe familiaridade entre os interlocutores ou em situações que requerem mais seriedade, além de adequar as formas da linguagem a diferentes tipos de texto e contexto, a fim de evitar gafes e constrangimentos desnecessários nessas situações. Assim sendo, em uma empresa, cabe sempre se portar com a seriedade e de acordo com suas normas de conduta, mesmo em um ambiente institucional em que já estivermos familiarizados, pois uma reunião, um relatório, um ofício elaborado, uma carta, uma palestra são todas situações que exigem registro formal, adequado a seus diferentes gêneros textuais.

Dentre as características da linguagem formal, estão: a utilização obrigatória das regras gramaticais (ou da norma culta); a escrita clara e correta (e no caso da fala, pronúncia); riqueza lexical, em um registro de prestígio e erudito, qualquer que seja o gênero textual empresarial a ser utilizado, como relatório, e-mail, carta, memorando, composição etc., evitando-se o uso de jargões ou de expressões excessivamente técnicas. Já a linguagem informal tem como características: maior espontaneidade; relaxamento quanto ao uso das regras gramaticais em sua modalidade normativa; sujeição a variações sociolinguísticas e regionais, marcadas principalmente pela fala – entonação, ritmo e prosódia; mais espontânea e destaca-se em ambientes e situações de pouco prestígio social, muitas vezes caracterizadas pelo desleixo e pela incorreção gramatical, ao ser usada em situações como uma conversa cotidiana, no café, na cantina, no restaurante da empresa; mensagens nas redes sociais da internet, ao telefone, nos programas de comunicação instantânea, etc.

Em nosso cotidiano, frequentemente transitamos entre o registro formal e informal e costumamos cometer deslizes quanto ao uso do padrão normativo. Na comunicação corporativa, para evitar ambiguidades e incongruências, o registro formal predomina nos

estritos princípios que se aplicam à comunicação corporativa e à sua eficiência, ou seja, devem sempre permitir uma única interpretação e ser estritamente impessoais e uniformes, o que exige assim uso correto de certo nível de linguagem na fala e, sobretudo, na escrita. Dessa forma, adequar a linguagem às diferentes necessidades, situações e registros vividos em uma organização significa também ter maior consciência dos usos que as diferentes comunidades culturais e linguísticas fazem da língua em uma empresa.

Imagem e postura na comunicação corporativa

Toda empresa é a expressão do comportamento – ou da postura – de seus funcionários e colaboradores. Sem eles, uma empresa seria apenas um amontoado de objetos, prédios e divisórias que só ganham “vida” graças ao aspecto humano presente na organização. Todas as empresas ou corporações têm também uma imagem a zelar – elevada ao nível sociológico da instituição. E os colaboradores também, quando assumem um papel na engrenagem da comunicação corporativa e ao zelar por ela externamente. Assim, o patrimônio imaterial da empresa – ou seu bem intangível mais valioso – é a sua imagem, que atua como parte da comunicação, a fim de transmitir seus valores. Uma comunicação desastrosa pode afetar a imagem da empresa, causando um prejuízo incalculável – tanto interna, quanto externamente. Por isso, o ponto a ser destacado é o desenvolvimento de uma comunicação harmoniosa, capaz de reforçar a imagem institucional – da empresa e de seus colaboradores. Na companhia, de acordo com Cecato e Mafei (2011, p. 18), o “processo de comunicação, quando bem integrado, cria uma identidade para a empresa e suas marcas, que passam a ser reconhecidas pelos atributos informados aos seus *stakeholders*”.

Desenvolver uma imagem positiva – e uma postura adequada – é essencial dentro do ambiente corporativo. Faz parte disso: manter uma conduta transparente, ter um bom relacionamento interpessoal e saber se portar nas situações cotidianas, sobretudo ao fazer uso da comunicação, o que faz com que se adquira credibilidade entre as pessoas com quem se trabalha e que a informação, quando precisa ser transmitida aos interlocutores, seja compreendida com clareza, sem distorções ou ambiguidades – como na famosa (e informal) “rádio peão”, na qual a fofoca, os cochichos entre os funcionários contribuem para espalhar boatos e notícias falsas que prejudicam a comunicação

interna da organização, podendo até abalar sua imagem institucional junto ao público externo.

Somos seres sociais e, no trabalho, lidamos diariamente com o desafio de conviver com pessoas diferentes de nós em idade, religiosidade, anseios, preferências políticas, experiências de vida, personalidades, pontos de vista etc.

No ambiente de trabalho, uma coisa é certa: não escolhemos com quem trabalhamos, pois os nossos colegas de trabalho não são necessariamente pessoas que escolheríamos ter amizade. Além disso, como fator agravante, temos de realizar tarefas ingratas e/ou difíceis e buscar objetivos em comum com pessoas que não escolhemos – e com quem teremos de conviver por muitas horas no dia a dia – a fim de trazer resultados para a organização onde trabalhamos.

Por isso, manter um bom **relacionamento interpessoal** no trabalho é um assunto que está sempre em pauta nas grandes empresas – e nem sempre sob a responsabilidade do departamento de recursos humanos. Assim, é essencial saber gerenciar os relacionamentos com os demais colegas de trabalho, com os superiores, subordinados, colaboradores de outros departamentos e clientes, de forma a se construir e manter uma postura correta e de cordialidade; e as organizações necessitam de pessoas que saibam interagir de forma produtiva com seus pares, somando seus talentos individuais e lidando positivamente com a diversidade humana de seu ambiente – e as adversidades das situações – atingindo, assim, um alto nível de desempenho coletivo.



Reflita

Como deve ser cultivado o bom relacionamento interpessoal na organização e como a comunicação interna pode colaborar para uma convivência harmoniosa com os colegas de trabalho de forma a evitar ruídos ou barreiras comunicacionais?

É fundamental que a imagem que a pessoa transmita seja coerente com seus atos, pois a imagem diz muito sobre cada um. Por isso, além da aparência adequada ao ambiente de trabalho, o uso correto da linguagem é um reforçador positivo da imagem e da postura dentro do ambiente institucional. Todo profissional cria uma marca pessoal, uma vez que tudo o que fazemos é percebido pelas pessoas ao nosso redor – uns são mais tímidos, outros, mais discretos e gostam de ouvir

com atenção, uns mais expansivos e outros, ainda, gostam de falar mais; alguns, no entanto, falam o suficiente (e na hora certa!).



Assimile

De acordo com Carnegie (2015), capacidade de comunicação não significa falar muito, mas, sim, falar o necessário para que os outros entendam o que está sendo dito. Como o processo de comunicação geralmente tem dois sentidos, é muito importante também saber ouvir – sem interromper ou atravessar a comunicação do interlocutor. Além disso, comunicar não é simplesmente dizer (ou escrever) aquilo que se pretende que seja transmitido pela mensagem ao interlocutor, mas consiste também da resposta que se obtém – pelo feedback.

Valores positivos agregam muito à imagem da instituição corporativa. Hoje, as empresas buscam pessoas com características e qualidades que somem resultados com os da empresa, trazendo assim benefícios para ambas as partes – e engrandecendo o papel institucional da organização.

Uma imagem positiva para você e para a empresa é fundamental para o sucesso de ambos. Esta é uma frase muito repetida pelos gurus da comunicação empresarial e palestrantes motivacionais. Não sem razão! Afinal, todo o esforço de se comunicar dentro de uma empresa, em seus diferentes departamentos, pode ficar comprometido se a imagem e a postura não estiverem também alinhadas à situação comunicativa exigida na corporação.

É importante salientar, ainda, que o corpo fala também. Assim, saber se portar em qualquer circunstância é essencial. No entanto, a postura tem sido negligenciada nas comunicações interpessoais. Ou seja, por excesso de individualismo ou mesmo por falta de noção e bom senso, as pessoas não têm apresentado posturas adequadas às situações exigidas no dia a dia da empresa. Fala-se demais em reuniões, gesticula-se demais, interrompe-se conversas sem a menor cerimônia, discute-se acima do tom, tenta-se vencer discussões no grito – sem argumentos –, entre outras atitudes condenáveis que evidenciam a falta de (com)postura. Para evitar situações constrangedoras decorrentes de postura inadequada, empresas e colaboradores têm procurado desenvolver o marketing pessoal, uma ferramenta cada vez mais utilizada para aperfeiçoamento das habilidades e qualificações em benefício da própria carreira.



O marketing pessoal é uma ferramenta que capacita a pessoa a alterar a sua postura, imagem e conduta no âmbito corporativo, adequando-as a ele. Além de uma estratégia usada para "vender" a imagem, influencia positivamente a forma como os outros olham para quem a utiliza.

O marketing pessoal se refere também a um modo de se expressar que pode contribuir positivamente para alcançar um determinado objetivo, como a efetivação em uma vaga de emprego.

Por isso, ele tem sido muito procurado por pessoas que procuram entrar no mercado de trabalho ou para quem busca recolocação profissional, além de ser uma ferramenta de diferenciação de todos os outros, como valor agregado à imagem do postulante a uma vaga e que chame a atenção para o recrutador. Em entrevistas de emprego, por exemplo, o marketing pessoal assume grande importância, porque o candidato ao emprego tem que saber como se expressar, se comportar e se apresentar ao mercado, embora nem sempre as chances de contratação e efetivação sejam asseguradas.

Além disso, deve conseguir revelar a capacidade de aprender e de tomar iniciativa e também a forma como lida com sua parte emocional para se relacionar com outras pessoas, de maneira assertiva e coerente. Pesquise mais sobre o assunto e sua importância no seguinte livro e em outras páginas da internet:

RIZZO, Claudio. **Marketing pessoal no contexto pessoal**. 3. ed. São Paulo: Trevisan, 2011.

Importância da linguagem não verbal

Como se sabe, toda comunicação é fundamental nas relações interpessoais, educacionais e empresariais, fazendo parte da dimensão humana. No entanto, uma comunicação só é eficaz quando a mensagem é recebida com o mesmo sentido com o qual ela foi transmitida, o que nem sempre acontece – por isso há ruídos, falhas de comunicação, gafes, chistes e mal-entendidos, muito comuns no dia a dia. Além disso, para que o processo de comunicação seja eficaz, há a necessidade de ouvir o outro e também de prestar a atenção ao gesto do outro. Atentar à fala do outro e à troca de informações, para que a mensagem transmitida possa ser entendida e absorvida, mesmo em seus mínimos aspectos gestuais não sinalizados pela linguagem verbal.

De acordo com o filósofo americano, Ralph Waldo Emerson, “os olhos conversam tanto quanto as línguas que utilizamos, com a vantagem de que o dialeto ocular, embora não precise de dicionário, é entendido no mundo todo” (apud REGO e ALBERTINI, 2010, p. 108). Ou seja, o corpo manifesta linguagem, por gestos inesperados que dizem algo, além da comunicação verbal.

São essas manifestações corporais que, ausentes em um texto escrito – a não ser quando descritas –, fundamentais também para entender a mensagem em um diálogo, em uma conversa e até mesmo no trânsito. Trata-se da linguagem não verbal, outra modalidade da comunicação – complementar à oral – que não é feita nem por sinais verbais, nem pela escrita.



Pesquise mais

Nesta palestra do TED Talks, a psicóloga americana Amy Cudd fala da importância da linguagem corporal – a linguagem não verbal – e de como ela pode definir alguém e revelar aspectos importantes da personalidade na convivência com outras pessoas e em diferentes situações – especialmente na busca por emprego ou no ambiente corporativo –, estimulando sentimentos de autoconfiança e de sucesso profissional.

Fonte: CUDDY, Amy. **Sua linguagem corporal molda quem você é.** Jun. 2012. Duração: 20:56 min. Legendas em português. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=pt-br#t-480908>. Acesso em: 11 set. 2017.

De modo geral, a linguagem não verbal é toda aquela que manifesta sentimentos sem que usemos a palavra ou a linguagem verbal, como balançar a cabeça ou mover o dedo do indicador para baixo para dar uma resposta negativa. Nem sempre, porém, temos controle ou consciência de toda essa manifestação não verbal, que fala da essência do ser humano, pois demonstra, nos vários gestos, seus sentimentos não ditos ou reforça opiniões pelo gestual do corpo. Segundo Matos:



“[...] raríssimas vezes falamos tudo o que pensamos e/ou sentimos, mas para um bom entendedor somos sempre capazes de demonstrar o que estamos sentindo, porque muito dessa sinalização não verbal não é necessariamente consciente e também não tem controle voluntário”. (MATOS, 2009, p. 55)

Na linguagem não verbal, o código linguístico a ser utilizado é a da simbologia visual, evidenciada por gestos, tom de voz, ritmo da fala, postura corporal, olhares, respiração, sinalização externa, cores, silêncios, pausas etc. No trânsito, por exemplo, se uma pessoa está dirigindo e vê que o sinal está vermelho, o que ela faz? Para o carro imediatamente. No tribunal, há o gesto do juiz de autoridade ao bater o martelo, após anunciar a sentença, encerrando sua decisão e indicando o fim da sessão do julgamento ou de um acordo. Na rua, as indicações visuais da faixa de pedestres e o sinal verde ou vermelho, sinalizando se o pedestre pode ou não atravessar o logradouro, assim como os gestos seguir ou parar do guarda de trânsito em um cruzamento, auxiliado pelo apito. E de maneira análoga, nas empresas, placas, alarmes e cores indicam direções, sentidos, avisos sonoros, alertas, proibições, permissões de maneira tácita, sintética e precisa.

A sinalização empresarial pode ser usada desde a localização no trânsito interno, se a companhia e seus departamentos se dividirem em vários prédios, acessados por vias e logradouros internos, até para a indicação de um local específico, como uma sala de reunião, um consultório médico, o banheiro masculino ou feminino, diferenciando cada ambiente, evidenciando marcas, dando direção para as pessoas ou orientando o percurso dos objetos e da correspondência interna. Na vestimenta, uniformes e *dress codes* identificam a empresa em suas cores e formas de se vestir, com padronização das indumentárias, por segurança e também por maior controle da companhia sobre a apresentação de seus colaboradores. Diante de um fluxo cada vez maior de informações e de pessoas nas empresas, a sinalização visual e dos códigos de vestimentas adquire cada vez mais importância, de forma a evitar acidentes, identificar funcionários e organizar os processos como um todo, de maneira mais ágil e eficiente.

Isso tudo faz parte da linguagem não verbal, pois, no exemplo do trânsito, não se falou ou estava escrito em alguma placa que ela deveria parar, mas como o motorista conhece (ou deveria conhecer) a simbologia utilizada, por convenção das normas de trânsito, apenas o sinal da luz vermelha já é suficiente para que se compreenda a mensagem de parar. A mesma coisa na rua ou no que é especificado pela sinalização dentro do ambiente corporativo, nas placas e nos uniformes dos funcionários.

Costa, Jensen e Schneider (2010) afirmam que a visão é o sentido humano mais importante e mais explorado pelas ações de comunicação, por isso é preciso evitar a fadiga da atenção, ou seja, usar apelos visuais de forma ordenada e harmônica, sem exagero, evitando a saturação de estímulo visual (cores, tamanho, formato, iluminação, caracteres, figuras etc.) que consequentemente levariam à dispersão da atenção ou à indiferença em relação à mensagem, por isso a importância dos aspectos não verbais na comunicação. Quando dispostos com clareza, são imediatamente identificáveis, fazem alusão a formas de expressão mais profundas, não necessitando das palavras escritas ou da comunicação oral para serem diretamente compreendidos e auxiliam na comunicação geral de forma tácita, devendo ser combinados harmoniosamente. E qual é a importância da comunicação não verbal no ambiente organizacional?



Refleta

A compreensão da linguagem não verbal auxilia no entendimento do outro e das mensagens que inconscientemente ele transmite, na comunicação da organização ou do dia a dia. Assim, que outros aspectos da comunicação não verbal você considera relevantes e como devem ser usados com a comunicação verbal?

A comunicação, em todos os seus aspectos, pode também se tornar uma grande barreira quando executada de forma pouco coerente. Em seus aspectos não textuais, por exemplo, é preciso dar especial atenção aos gestos, à entonação, às expressões faciais, aos olhares e à linguagem corporal, pois todos eles contribuem para transmitir o que o emissor pensa e sente, além de complementarem a mensagem e o tom de voz do emissor, sua expressão e a aparente receptividade às respostas dos outros causam impacto sobre o receptor. Esses sutis aspectos não verbais de comunicação com frequência afetam mais diretamente o ouvinte que o conteúdo da mensagem. Assim, quando enviar mensagens a outras pessoas, especialmente no ambiente institucional, é importante ter em mente que todos os aspectos do comportamento não verbal influenciam decisivamente na comunicação e é preciso tomar cuidado com eles – mais até do que a fala.

Aspectos da linguagem não verbal

A linguagem não verbal pode ser reveladora das relações de comunicação entre os indivíduos e de seus aspectos mais íntimos e emocionais. Desde a infância, temos a consciência de que a expressão oral e suas formas exercem um papel primordial na comunicação, o que não implica que se minimize a expressão escrita – adquirida mais tardiamente na escola e aperfeiçoada com a exposição e o aprendizado à norma culta, pela leitura e escrita.

Outra diferença entre os tipos de linguagens é que, enquanto a linguagem verbal – em suas modalidades oral e escrita – é voluntária e consciente, a não verbal se revela também a partir de reações involuntárias do corpo, provenientes das formas inconscientes de quem se comunica. Por isso, é preciso estar atento às manifestações corporais, sobretudo as involuntárias, que expõem “verdades”, reforçam ideias, favorecem ou dificultam o entendimento, enfim, enfatizam a comunicação, reforçando os aspectos verbais da comunicação oral – e, por que não “sentimentais”?

Assim, a linguagem não verbal é essencial para transmitir mensagens face a face, é o momento em que, na interação social, há comunicação por meio de gestos e olhares e esse comportamento às vezes revela algo a mais que a linguagem falada – e a auxilia. Mas toda linguagem não verbal pode se tornar uma grande barreira se não executada de forma coerente. Para isso, é preciso estar atento a gestos, expressões faciais, linguagem corporal, respiração e tom de voz, pois eles transmitem o que se pensa e, principalmente, o que se sente – ainda que muitas vezes inconscientemente.

O tom de voz do emissor, sua expressão e a aparente receptividade às respostas causam impacto sobre o receptor. Esses aspectos muitas vezes sutis da linguagem não verbal na comunicação com frequência podem afetar a reação do ouvinte mais do que o conteúdo da mensagem em si. Assim, quando alguém emitir mensagens a outras pessoas, é importante que se tenha em mente todos os aspectos do comportamento não verbal e que eles sejam coerentes com o que será dito, pois eles são também influenciadores na comunicação, completando-a; é preciso então tomar cuidado com eles, notá-los e saber trabalhá-los para que a comunicação adquira uma completa eficiência.

A complexidade do conhecimento e de toda comunicação está além do acúmulo de informações e diz respeito à apropriação e desenvolvimento de uma linguagem que provoque uma reflexão sobre a natureza e a origem do conhecimento, seus limites e possibilidades no contexto em que é produzido o enunciado. De acordo com Morin (2001, p. 77), o conhecer envolve operações mentais e físicas, assim como a linguagem. Podemos até afirmar que o conhecimento só ocorre quando operações mentais estão em funcionamento, tendo a linguagem – em todos os seus níveis e aspectos – como seu articulador e conjugando-se e gerando um terceiro elemento: o processo formativo em todos os campos de atuação, principalmente no ambiente institucional.



Exemplificando

Se a linguagem verbal é plenamente voluntária, a não verbal pode surgir também de uma reação involuntária, provindo do inconsciente de quem se comunica. Alguns aspectos que envolvem linguagem não verbal são: postura, gestos, respiração, ritmo da fala, entonação, olhar, expressões faciais, risos, aparência, distância de quem se fala, velocidade da fala, dicção, entonação de voz, ênfase, entre outros. No ambiente corporativo, por exemplo, gestos como bocejar em uma reunião longa indicam cansaço e aborrecimento. Para evitar isso, procure participar mais da reunião, com intervenções adequadas, evitando esse tipo de manifestação, que, muitas vezes, pode se dar involuntariamente. Também durante uma reunião ou encontro de negócios, inclinar a cabeça constantemente pode transmitir a ideia de submissão, subserviência e falta de atitude do colaborador – manifestações reprováveis em ambientes institucionais que pedem cada vez mais proatividade e tomada de iniciativa. Para demonstrar atitude e saber o que se quer, o melhor a ser feito é manter a cabeça erguida e o olhar sempre retos. Assim como, ao falar com alguém, também é importante olhar diretamente nos olhos de uma pessoa, evitando desviar-se, o que pode demonstrar desinteresse em ouvir o que o outro fala. E, em uma apresentação, a fim de passar seriedade e autoridade sobre o assunto de que se está falando, é necessário manter a voz firme e um ritmo sincronizado na fala, evitando variações no tom – que podem passar a sensação de insegurança e incerteza sobre o assunto a ser apresentado. Na mesma situação, quando nos dirigimos para um grupo de pessoas, é importante fazer o contato visual com todos que estão lhe ouvindo. Se o olhar do apresentador ficar focado em apenas uma pessoa do grupo ou da plateia, corre-se o risco de os demais pensarem que o interlocutor não está interessado nelas.

Mesmo com todo o seu desenvolvimento cultural e biológico, o homem ainda retém alguns gestos universais que o caracterizam como ser essencialmente humano, que é compreendido pelos demais por meio de expressões que manifestam tristeza (o choro, o soluço), alegria (riso, ato de gargalhar), felicidade (sorriso), raiva (franzimento das sobrancelhas) e medo (respiração mais acelerada, palpitações dos batimentos cardíacos, sudorese e empalidecimento) ou por meio de muitos outros gestos que se manifestam em aspectos não verbais da comunicação ou são verbalizados pela fala e pela escrita.



Pesquise mais

Nas relações interpessoais, a prática da leitura da linguagem corporal no trabalho pode ajudar no entendimento de mensagens transmitidas que vislumbrem aspectos inconscientes e não verbalizados, antes mesmo de sua enunciação. Pesquise mais sobre a importância da linguagem corporal e os aspectos não verbais e não ditos da linguagem neste livro que procura detalhar aspectos de como o “corpo fala”:

FURNHAM, Adrian. **Linguagem corporal no trabalho**. Trad. Márcia da Cruz Nóboa Leme. São Paulo: Abril; Nobel, 1999. pp. 7-21.



Vocabulário

Stakeholders: os grupos com os quais se quer se relacionar, de acordo com as relações institucionais. Por exemplo: clientes, fornecedores, parceiros de trabalho etc.

Sem medo de errar

Nesta seção, o desafio de Carlos foi assessorar o departamento de comunicação da empresa a adequar as mensagens e notícias do ambiente organizacional ao contexto específico das redes sociais e da intranet da empresa onde atua, além de agir com a postura e a imagem adequadas às interações comunicativas no ambiente corporativo-institucional, em situações como reuniões, palestras, eventos – adaptando, em seu discurso oral e, principalmente, escrito, norma e registro, entre outras tarefas. De maneira análoga e pensando no mini-

projeto a ser entregue no final da unidade, o aluno deverá fazer essas mesmas adequações ao projeto que está elaborando.

Para resolver essas situações e proceder com as adequações necessárias, vale lembrar que cabia a Carlos identificar primeiramente a modalidade da linguagem a ser usada em cada situação. Seria uma linguagem formal ou informal ou ele poderá transitar entre as duas – sem esquecer dos rigores da gramática normativa –, de forma a atingir um público mais amplo?

De maneira geral, como parte do miniprojeto – e como já observado – o desafio aqui é se pautar pela adequação da linguagem a cada um dos canais utilizados. Além disso, se for apresentar as ideias em reunião ou palestra – ou se o projeto for pensado para ser apresentado oralmente, em que se inclui, necessariamente, a comunicação verbal – o aluno deverá prestar atenção à sua postura e à maneira de conduzir ou auxiliar nessas apresentações, fazendo uso do registro formal, acima de tudo, mesmo em se tratando de demonstrações de uso da modalidade oral da linguagem. O uso adequado da linguagem, sem exageros e destacando a concisão e a clareza, certamente contará pontos a favor de sua imagem no ambiente institucional. E para que as apresentações fiquem mais dinâmicas e ricas de sentido, não deverão ser ignorados também os aspectos não verbais da comunicação na elaboração do mini-projeto, sabendo fazer uso do gestual necessário, com assertividade, objetividade e clareza.

Além disso, ao entrar em contato com os diferentes canais de comunicação da empresa, nesse trabalho de assessoria e linguagem – que é auxiliar o departamento de comunicação – e transitando por diferentes formas e canais de comunicação interna no fluxo institucional, você terá mais subsídios e o conhecimento necessário para a elaboração de seu miniprojeto de comunicação institucional.

Faça valer a pena

1. Leia o texto que apresentamos a seguir:



- Saiba esperar as pessoas concluírem as ideias para depois expor as suas. Escute com atenção e tranquilidade todas as opiniões, sem levantar polêmicas ou conflitos desnecessários.

- Fique atento às regras gramaticais da língua portuguesa em e-mails e documentos, pois isso pode prejudicá-lo profissional e pessoalmente caso você não escreva corretamente. Gafes demonstram falta de atenção ou leitura.
- Demonstre interesse em progredir, pois oportunidades podem surgir, e você poderá ser beneficiado.
- Leia bastante e seja capaz de desenvolver satisfatoriamente uma conversa, com ideias e perguntas construtivas.
- Saiba identificar quais brincadeiras são saudáveis, o momento propício de fazê-la e quem é receptível a elas, para evitar constrangimentos.
- Fique de olho em seu comportamento no ambiente de trabalho e torne-o um diferencial!”

Fonte: MARQUES, J. R. **O comportamento profissional no local de trabalho pode ser um diferencial.** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/comportamento-profissional-local-trabalho-diferencial/>>. Acesso em: 13 set. 2017.

Os itens acima se referem a uma série de atitudes e comportamentos que, reforçados positivamente, colaboram em conjunto para:

- a) A exposição pragmática da comunicação não verbal no ambiente corporativo, na interação com os interlocutores.
- b) Uma imagem e uma postura adequadas ao ambiente organizacional e às suas normas.
- c) A facilidade das trocas de ideias necessárias à correta comunicação organizacional e gramatical.
- d) O desenvolvimento de habilidades que estimulem a comunicação não verbal, em detrimento da verbal.
- e) O uso eficaz da gramática normativa no ambiente institucional, em sua modalidade não linear.

2. Leia o seguinte trecho:

“Comunicação não se faz somente com palavras. Gestos, toques, imagens visuais e sonoras, até sensações olfativas ou gustativas fazem parte dos recursos de que se dispõem para a comunicação. Como as palavras, os sentidos também adaptam o ser humano ao meio socioambiental, constituindo fontes de conhecimentos”.

”

Fonte: ALCURE, L. F. **Comunicação verbal e não verbal**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 1996. p. 11.

O trecho acima faz alusão a uma importante modalidade da comunicação. Trata-se da:

- a) Linguagem não verbal, que, quando integrada à linguagem verbal, colabora para o entendimento pleno da comunicação.
- b) Informalidade, que caracteriza a comunicação não verbal em seus aspectos textuais e inconscientes.
- c) Linguagem não verbal, essencial para produzir significados relacionados à adequação da comunicação em um ambiente informal.
- d) Linguagem verbal, uma das características informais da comunicação não verbal no ambiente corporativo.
- e) Linguagem oral, expressa também por gestos, toques e imagens sonoras como complemento da escrita no ambiente corporativo.

3. Leia o texto a seguir:



“O conhecimento das informações ou dos dados isolados é insuficiente. É preciso situar as informações e os dados em seu contexto para que adquiram sentido. Para ter sentido, a palavra necessita do texto, que é o próprio contexto, e o texto necessita do contexto no qual se enuncia. Desse modo, a palavra “amor” muda de sentido no contexto religioso e no contexto profano, e uma declaração de amor não tem o mesmo sentido de verdade se é enunciada por um sedutor ou um seduzido”.

Fonte: MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 57.

De acordo com o texto acima, o autor refere-se ao conhecimento e à necessidade de adequar às palavras e às informações ao contexto, pois:

- a) A adequação do texto é caracterizada somente pela base dos dados informativos isolados.
- b) O texto, para ter sentido, necessita da palavra informativa destacada do contexto.
- c) O conhecimento da informação por si só se perde sem um contexto determinado.
- d) Elas adquirem sentido específico fora de um texto coerente e generalista, o contexto.
- e) O texto necessita de palavras em um contexto mais amplo, que retire seu sentido.

Seção 1.3

Comunicação empresarial e institucional

Diálogo aberto

Nesta terceira e última seção da unidade, entrando no tema da comunicação institucional e empresarial propriamente dita, procura-se definir comunicação institucional e empresarial em algumas de suas características mais significativas, com ênfase nos fluxos de informação para públicos de dentro e fora da empresa, a fim de fazer significar a imagem institucional na maneira como ela emite signos que a façam “existir” – e a coexistir com outras plateias. De antemão, sabe-se que a corporação precisa estabelecer com o público – interno ou externo – uma comunicação efetiva que almeja estabelecer relações institucionais para consolidar sua imagem.

Para tanto, finalizaremos também o contexto de aprendizagem, por meio da resolução da situação-problema desta seção, cujo protagonista é Carlos, um profissional de Letras, atuando no departamento de comunicação e marketing de uma empresa do setor do agronegócio. Em um lance de negócios de grande repercussão e senso de oportunidade no mercado das notícias econômicas, a empresa onde Carlos trabalha adquiriu a divisão de pesquisa genética de uma empresa concorrente. Essa novidade deve ser anunciada por Carlos nos canais informativos e tradicionais da empresa nos próximos momentos, havendo ainda o desafio da implantação do novo projeto de comunicação institucional, que ampliará os canais de comunicação existentes e que estará ainda mais sintonizado com as novas tecnologias integradas ao mercado global, a fim de que a notícia seja dada com o maior impacto e abrangência possível.

Conhecendo e se aprofundando nos aspectos primordiais da comunicação corporativa, como será esse miniprojeto?

São muitos os desafios quando as mudanças de tal ordem entram em cena e se impõem, ainda mais diante de um anúncio de tal importância. Estão preparados para encará-los? Então, vamos mais uma vez ajudar Carlos na finalização de seu projeto para a área de comunicação institucional.

Não pode faltar

O que é a comunicação empresarial/institucional

Como aprendemos na primeira seção desta unidade, a comunicação está relacionada intrinsecamente a inúmeros ramos e aspectos da atividade humana. Começa no nascimento e se estende por toda a vida, o que vale também para o indivíduo e seu trabalho nas organizações. Devido a essa abrangência, a comunicação empresarial/institucional tem sido estudada em vários níveis e sob diversos olhares. De maneira específica, para Cahen:



comunicação empresarial é atividade sistêmica de caráter estratégico que tem por objetivos criar (onde não existir), manter (onde já existir) ou mudar para favorável (onde houver negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários. (CAHEN, 2005, p. 29)

A comunicação empresarial surgiu a partir das atividades de relações públicas, nos Estados Unidos, no final do século XIX. Assim, é natural que as duas áreas apresentem intersecções e correlações constantes. Apesar das diferenças entre elas, definidas ao longo do século XX, vários são os pontos de contato entre a comunicação empresarial/institucional (também chamada de organizacional ou corporativa) e as relações públicas – principalmente no contato com o público, na necessidade de se divulgar permanentemente as informações do meio corporativo, no desenvolvimento da mensagem adequada, na escolha ideal do canal de divulgação, na promoção e na decisão de qual composto será utilizado e, por fim, mensurar e administrar todo processo da chamada comunicação integrada, para construir uma imagem da empresa por meio de interações comunicacionais e informativas, principalmente o traço em comum se consolida na forma como as relações públicas de uma empresa se subordina diretamente ao departamento de comunicações e marketing.

Conforme Melo (2012, p. 13), a comunicação empresarial, ao absorver as relações públicas como área estratégica, “não apenas se beneficia da experiência acumulada em décadas de trabalho, mas encontra nessa tradição elementos históricos que lhe indicam o caminho a trilhar em busca da transparência e legitimidade de suas funções”. É claro que esse processo não está isento de contradições, da assimilação de um certo discurso “chapa-branca”, enraizado nas organizações, mas o

fato dessa inter-relação ocorrer em uma sociedade democrática pode provocar a reação dos públicos, o que não só é salutar, mas também decisivo para o aperfeiçoamento organizacional.

De maneira geral, a comunicação empresarial/institucional ou organizacional é toda e qualquer ação, ramo, atividade, estratégia, produto e processo tomados pela empresa ou entidade para reforçar a sua imagem junto a todos os seus públicos de interesse – consumidores, colaboradores internos e externos, políticos, empresários e acionistas, entre outros, perante à opinião pública.



Assimile

Estuda-se comunicação institucional/empresarial (ou organizacional) para aperfeiçoar o modo de se comunicar profissionalmente, mas também para entender as organizações e seu funcionamento enquanto instituição social. Progredir em uma organização é muito difícil para quem a desconhece. Por isso, o trabalho de comunicação dentro da organização é mais do que importante – é essencial, a fim de que todos saibam do papel de cada um exercido dentro da empresa e sua importância colaborativa, na possibilidade de, no bom relacionamento com o público – tanto interno, quanto externo –, buscar formas de ascender profissionalmente – e com a ajuda das informações – e do feedback.

Para efetuar a troca de informações e fazer valer seu papel institucional, as organizações contam com um sistema de fluxo constante de informações que determina o trabalho e as relações entre os membros pela comunicação – em geral, objetiva e concisa –, com a meta de atingir a todos os indivíduos com maior clareza possível, tanto interna, quanto externamente. Por meio do trabalho, a organização como uma instituição coletiva, multiplica a capacidade de realização individual, obtendo sinergia em seus propósitos, sendo a comunicação – com suas características específicas ao ambiente corporativo – essencial para que esse processo de multiplicação colaborativa seja eficiente em sua forma de comunicar, mesmo nas menores empresas.

De acordo com Melo (2012, p.11),

empresas são organismos vivos, muitas vezes estruturas de alta complexidade, que chegam a envolver milhares de colaboradores, os quais, por sua vez, interagem



direta e indiretamente com milhões de pessoas em um só país, ou em dezenas de países ao redor do mundo. Independentemente do porte de uma empresa – de um pequeno supermercado de bairro a uma gigante multinacional – aquilo que ela significa para os seus públicos, seu significado como ente dotado de uma missão, é produto do estabelecimento e cumprimento (ou não, e daí tem-se um resultado peculiar) de metas por parte das pessoas envolvidas nessa organização.

A comunicação empresarial/institucional também é um termo ou nomenclatura que se refere tanto à comunicação realizada dentro da empresa, quanto externamente, entre público, parceiros, colaboradores e diferentes instituições – públicas e privadas. Ela pode usar diferentes tipos de mídia e canais, que podem ou não funcionar, dependendo da forma como a comunicação é estabelecida. Em uma definição acadêmica:



Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. [...] Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. (KUNSCH, 2003, p. 149)

Assim, no mundo corporativo, como um agrupamento de pessoas em constante interação, predomina o aspecto pragmático da comunicação nas empresas, ou seja, nesse ambiente é possível observar as diversas implicações e interações desse pragmatismo, assim como as interações por ele provocadas ou dele decorrentes. No ambiente organizacional, também são vários os discursos praticados: o do público interno (colaboradores, chefias imediatas, diretorias) e o do público externo (mídia, propaganda, clientes, fornecedores e governo). Vários são também os gêneros por meio dos quais eles se manifestam, como jornais internos, newsletters (ou boletins informativos), e-mails, institucionais, *house organs*, websites, blogs, Twitter, perfis e

páginas nas redes sociais (como postagens no Facebook e LinkedIn), correspondências, cartas, ofícios, relatórios e inúmeros outros.



Assimile

House organ é um nome bastante amplo dado ao veículo empresarial que divulga as realizações da própria empresa. Esse veículo pode assumir diferentes formatos linguísticos e físicos. O *house organ* depende essencialmente da quantidade de informações que a empresa produz sobre ela mesma e do público a quem se destina, podendo assumir o formato de um boletim, de um jornal ou de uma revista interna, embora seu conteúdo possa ser mais abrangente que um mero informativo das notícias corporativas. Mais recentemente, com os avanços das tecnologias digitais, as empresas estão utilizando também os formatos eletrônicos, ainda que o jornalzinho interno (impresso) não tenha sido abandonado em muitas organizações – por ser barato, acessível e atingir uma audiência relativamente maior, que quer se ver representada nesse meio de comunicação tradicional. Além disso, muito do conteúdo produzido para *house organs* costumam ser cada vez mais terceirizados para agências e assessorias de comunicação externas.

Fantoni (2006) destaca os conteúdos básicos de um *house organ*: notícias de interesse geral, promoções e mudanças no quadro de funcionários, lançamentos de novos produtos ou serviços, *clipping* ou recortes da imprensa, entrevistas com gestores ou personalidades de dentro ou de fora da empresa, temas ou assuntos relacionados com a formação profissional, informes culturais e a seção “Sabia que...?” que são as notícias e curiosidades do setor.

Dessa forma, em um mundo globalizado e interligado graças ao avanço da mídia cada vez mais segmentada e das tecnologias de informação, a comunicação dentro das empresas se destaca como fator decisivo para o bom relacionamento e para a unidade da imagem institucional das organizações, que precisam de meios de comunicação eficazes e de credibilidade com seus diversos públicos – interno e externo – a fim de evitar ruídos ou barreiras. É sabido que o processo de comunicação no dia a dia das organizações, pelas suas dimensões e limitações, pode alinhar ou distorcer suas mensagens, quando não se consegue efetuar um canal de livre acesso, diálogo e transparência com seus colaboradores e o público em geral – e os

interlocutores. Não se trata assim apenas de informar, mas também, acima de tudo, de transmitir uma imagem positiva da organização e orientar, interligar e comunicar o ambiente corporativo em seus diversos departamentos por meio dos canais de comunicação eficientes, modernos e estruturados de acordo com um planejamento adequado. Não se trata também de uma forma de esconder coordenadamente, por meio de discursos internos e externos, coisas ruins e espalhar somente o que é bom, manipulando-se a audiência. A comunicação empresarial/institucional se estabelece sobre um alicerce mais sólido, que se relaciona diretamente com a sobrevivência e a manutenção da empresa.



Pesquise mais

Quer saber mais sobre os *houses organ*? Quer conhecer o perfil desse veículo de comunicação muito utilizado nas empresas brasileiras? Acesse o site da Comunicação Empresarial On-Line e veja a pesquisa "Mitos e motes dos *house organ* no Brasil" e saiba um pouco mais sobre esse importante veículo de comunicação interna corporativa.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL ON-LINE. **Mitos e motes do house organ no Brasil.** Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/pesquisas/pesquisa4.htm>>. Acesso em: 29 set. 2017.

Quais são os objetivos da comunicação empresarial/institucional

Como já foi dito, originária das relações públicas, ou seja, do contato direto da corporação com o público, a comunicação empresarial/institucional tem como objetivo o estabelecimento de relações duradouras com seus diversos públicos – interno e externo, como vimos – nem sempre tão homogêneos. Para Pinho (2001, p. 83), "as relações públicas podem ser entendidas como uma função de administração estratégica dos contatos e do relacionamento entre uma organização e os diferentes públicos que a constituem ou que com ela se relacionam e interagem". As relações públicas são assim importante ferramenta auxiliar na comunicação empresarial/institucional, como forma de conciliar diferentes pontos de vista por meio de uma comunicação eficaz.



Comunicação empresarial e relações públicas, conforme explicado na seção, são departamentos que precisam estar muito bem interligados. As relações públicas cuidam de como a organização se apresenta a clientes, concorrentes, fornecedores, governo e outras partes interessadas, e a comunicação é o meio de realizar essa apresentação. Precisam assim estar em sinergia para que a comunicação institucional seja bem-feita.

Segundo Tomasi e Medeiros (2010), além dos veículos noticiosos internos e dos canais de comunicação, os profissionais responsáveis pelas relações públicas de uma empresa se ocupam de conceitos e princípios voltados para a construção da identidade e da imagem da organização, tendo a pesquisa de mercado como ferramenta básica que lhes possibilita mapear o perfil do público consumidor dos produtos e serviços da empresa. Sendo realizada a pesquisa, com as informações colhidas, são definidas as estratégias de comunicação. Nesse sentido, o profissional responsável pelas relações públicas em uma organização deve gerenciar a comunicação institucional com zelo, fazendo todas as articulações necessárias entre a empresa e o contexto em que ela se insere. O profissional de relações públicas adquire assim importância fundamental em um mundo em que as informações ganham relevância crescente e são necessárias para moldar a imagem da organização diante de seu público, pois qualquer tropeço no momento de emitir a mensagem pode pôr em risco a imagem da organização junto a seus públicos.

A relação contínua com os diversos públicos-alvo e segmentos demográficos da comunicação corporativa só é possível por meio de ações personalizadas e segmentadas, transcritas em uma linguagem adequada a cada um desses públicos, tomando como base a análise periódica de informações obtidas através de questionários, notícias e relatórios aplicados na empresa, que objetivem identificar as necessidades dos clientes e a satisfação de seus colaboradores em relação ao ambiente interno da instituição. Portanto, o feedback do público, seja ele interno ou externo, é essencial para o andamento do processo de comunicação corporativo. Assim, também é importante a relação da comunicação empresarial com a área de marketing, instrumentalizadora da coleta de dados junto ao público pesquisado e responsável por suprir a gestão corporativa com relatórios periódicos de avaliação junto ao público – como desempenho dos gestores.

O feedback é um termo em inglês que já se incorporou no jargão de gestão empresarial. Significa realimentação, retroalimentação, informação de retorno, dentre outros, mas nada mais é do que um retorno de uma solicitação. Se esse retorno não existir, podemos considerar que não houve feedback. Muitas pessoas consideram feedback como simples elogios ou críticas no trabalho, mas feedback é mais que isso: é o retorno de uma solicitação de informação pedida (explícita ou implicitamente), como o posicionamento sobre a qualidade de um trabalho ou serviço que está sendo ou foi realizado, sobre qual o gestor pode dar um feedback para os membros da equipe ou para uma pessoa isolada sobre um ato ou ação realizada naquele trabalho. Esse feedback ou retorno não foi solicitado explicitamente pelos membros da equipe, mas o gestor detectou a necessidade de feedback (implícito) e o fez.

Assim, por ser sistêmica e de caráter estratégico, a comunicação empresarial/institucional tem como meta criar, consolidar e manter a imagem da empresa junto aos públicos prioritários a quem se destina. Para agregar valor à instituição, utiliza-se de ferramentas da comunicação institucional que visam atingir a todos os públicos envolvidos na organização, sendo elas interligadas ao planejamento de uma organização de maneira indissociável.

Após a utilização dessas ferramentas dentro do escopo da comunicação institucional, como o marketing e a propaganda, para o levantamento prévio do que e como devem ser divulgadas as informações, são elaboradas ações de acordo com os objetivos da empresa e as necessidades do momento, elaboradas por meio do planejamento estratégico. Como exemplo, as publicações organizacionais, tipo o boletim, o jornal corporativo, o mural e outras publicações, são instrumentos importantes da comunicação institucional, sendo destinadas a diferentes públicos-alvo (ou destinatários da comunicação), em uma linguagem acessível, objetiva e clara, conforme assinala Torquato: (1986, p. apud REGO, 1986, p. 119):



São distintos os conteúdos expostos pela comunicação interna e externa: Internamente, por exemplo as publicações fortalecem o espírito de solidariedade e promovem certos ideais (estímulo, companheirismo, ensinamento, dedicação etc.). Externamente, as publicações projetam a boa imagem

da empresa, mostrando sua organização, seus produtos, sua qualidade, suas técnicas [...] combater o desconhecimento a respeito da empresa e promover a integração entre os públicos ligados a ela, ao mesmo tempo que pretendem projetar a empresa para internamente assegurar a boa produtividade e externamente conseguir aumentar as vendas e, conseqüentemente, os lucros.

A fim de se superar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques meramente instrumentais ou acadêmicos da comunicação organizacional, conforme o conhecido esquema de comunicação de Lasswell (emissor-mensagem-receptor, sendo a mensagem transmitida por um canal por meio de um código), a comunicação no dia a dia das empresas é entendida como um processo planejado e pragmático para a ação em uma realidade social plural, dinâmica e complexa, que visa à provocação e à consolidação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para diferentes públicos, cada vez mais segmentados, e contextos diversos, porém determinados. Restrita durante um período expressivo à publicação em folhas e memorandos copiados ou mimeografados, além do onipresente mural de informações, com o passar do tempo, e graças à disseminação da internet e das tecnologias de informação, além do aumento da concorrência em todos os setores, a comunicação empresarial vem se transformando, expandindo e ganhando novas formas, cada vez mais criativas, simples e eficientes – como os vídeos, as mensagens instantâneas e os aplicativos nos smartphones.



Refleta

Empresas, do ponto de vista da comunicação, são “máquinas de gerar sentido”, que “significam”, que transmitem mensagens como na linguagem, com a finalidade de obter certo tipo de resposta de seus públicos que favoreçam a construção da imagem positiva da organização. Precisam também gerar consensos, a fim de evitar rupturas geradoras de ruídos. Segundo Torquato (2015, p. 35),

a comunicação, tanto instrumental quanto “consumatória”, visa a uma finalidade: obter certa dose de consenso sobre um sistema de valores. Falhando o consenso, resultam a anomalia e a desintegração. Daí insistirmos na necessidade do uso adequado e sinérgico da comunicação para promoção da ordem e do consenso.



Assim, as empresas precisam emitir constantemente sinais sobre sua performance o tempo todo, enquanto interagem com seus públicos determinados – interna e externamente. Aos destinatários dessas mensagens (ou consumidores ou receptores), cabe decifrá-las, com os recursos disponíveis em mãos, e participar desse processo de comunicação, dando o feedback (ou retroalimentando-a) de várias maneiras.

Assim, por quais canais e como devem ser decifradas essas mensagens? E de que maneira é possível criar esse consenso na comunicação de que fala o autor no trecho destacado, utilizando-se desses meios?

Como funciona a comunicação empresarial/institucional

A comunicação empresarial – organizacional, corporativa ou institucional – percorreu um longo caminho até chegar à concepção abrangente de instrumento eficiente de gestão administrativa – e um insumo importante da gestão empresarial para a tomada de decisões.

Para isso, ela tem um funcionamento dinâmico consolidado a garantir que os seus colaboradores trabalhem de forma alinhada, coesa e sistemática aos objetivos institucionais/corporativos. Além do mais, ela precisa fazer com que os colaboradores se sintam parte da empresa, implicando em um incremento de desempenho, produtividade, inovação e dinamismo, de forma a criar defensores da sua imagem institucional – nos âmbitos interno e externo. Trata-se, então, de um processo que associa diversos componentes, que interagem entre si e com segmentos (ou departamentos) da empresa, governos e a sociedade em geral. Em outras palavras, ela integra as funções diretamente relacionadas aos públicos ou que executem algum tipo de comunicação. Assim, ações de marketing e vendas, comunicações internas, peças produzidas pelo departamento

jurídico, atendimento ao consumidor (SAC), atividades de lobistas, peças publicitárias, relações com a imprensa, relações institucionais com a comunidade devem ser consistentes e bem trabalhadas, de modo a não haver contradições.

Uma empresa não pode, por exemplo, ter um discurso de responsabilidade social ou ambiental enquanto seus advogados tratam de driblar reclamações autênticas de consumidores prejudicados por seus produtos ou serviços ou de protelar ações reparatórias quando é diretamente responsável por um desastre ambiental. Conforme ressalta Neves (2000), embora cada atividade possa ser executada com estratégias próprias e independentes, é preciso que todas as ações sejam coordenadas e interconectadas, de forma a não cair em contradição, pois assim os prejuízos serão enormes à sua imagem institucional e ainda mais difíceis de serem reparados.

Para que não ocorra essa contradição, é importante que os elementos da comunicação empresarial trabalhem integrados. Assim, em uma empresa, todas as especialidades ou ferramentas da comunicação social – como jornalismo, marketing, relações públicas, publicidade e propaganda – fazem parte de um composto de comunicação e, integradas a um único objetivo na corporação, suas funções são tidas como potenciais geradores de sentido que fazem a organização “significar” e ser reconhecida com propósitos institucionais. Com isso, a sinergia da informação na comunicação institucional deve permitir que ela seja eficiente e os objetivos e resultados expressos com clareza e ampliados.

Segundo Keeling (2009), a comunicação nas empresas se apresenta como um processo social dinâmico, contínuo, integrado e complexo, que no dia a dia da companhia opera em diversas dimensões, tais como:

- **organizacional:** baseia-se na criação de espaços e mecanismos para explicar conceitos e procedimentos, divulgando-os sistematicamente a funcionários, consultores, prestadores de serviços, temporários, dentre outros;
- **institucional:** pretende trabalhar a identidade, a formação e a consolidação da imagem da empresa;
- **humanizadora:** objetiva a criação de condições para a valorização da participação e da iniciativa individual,

considerando o esforço empreendido e estimulando o desenvolvimento de potencialidades;

- **cultural:** busca desenvolver uma ação que possibilite integrar pessoas e instituições, tanto da comunidade interna, quanto da externa, e criar identificação com sua marca, causa ou bandeira institucional;
- **de lobby:** trata essencialmente do esforço para defender interesses legítimos da organização, para sensibilizar e mobilizar pessoas para uma causa ou ação específica;
- **política:** direciona-se à criação das condições necessárias para o diálogo com os colaboradores e a sociedade e a administração de conflitos.

Na empresa, essas dimensões são integradas e atuam de forma articulada profissionalmente, de modo a destacar a identidade e as qualidades intrínsecas da companhia – potencializando seu papel positivo junto a um público mais específico – seus colaboradores – e mais geral – todo o restante da população a quem ela queira consolidar sua imagem. Assim, a comunicação integrada na empresa – e seu funcionamento – pode ser entendida como uma forma de nortear e orientar toda a comunicação gerada internamente, utilizando técnicas e meios específicos para estabelecer uma linguagem única na utilização dos códigos visuais, não verbais e escritos.

E, dentro do ambiente institucional, pode-se assim dizer que a finalidade primordial da comunicação é modificar e adaptar a atitude e o comportamento dos empregados às normas da empresa, produzindo mudanças de enfoque e de orientação. Com isso, desperta-se a participação dos funcionários, por meio de ações racionais e favoráveis, na soma coletiva de esforços para alcançar as metas programadas. Nesse sentido, contribui também para a maior produtividade e qualidade da empresa, cooperando, favorecendo e reforçando a economia organizacional – e também sua imagem.



Pesquise mais

No vídeo *O que é comunicação empresarial*, trecho de uma entrevista do consultor de comunicação de Recursos Humanos, Marçal Siqueira, são definidos o escopo e os aspectos essenciais da comunicação organizacional e sua importância para a tomada de decisões.

SIQUEIRA, M. **O que é comunicação empresarial?** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Qinseyhngns>>. Acesso em: 3 out. 2017.

Quem são os atores envolvidos na comunicação empresarial/institucional

Na comunicação interna de uma organização, os atores ou agentes da comunicação empresarial/institucional são os colaboradores da empresa, pois, em uma companhia, a comunicação e a troca de informações ocorrem internamente (e diariamente) entre os próprios funcionários da companhia e seguem alguns fluxos que determinam o tom da linguagem e da abordagem na interação diária entre os diversos atores institucionais.



Exemplificando

Vários profissionais estão envolvidos direta ou indiretamente no processo de comunicação empresarial. São eles: jornalistas, profissionais de relações públicas (ou RP), marketing e recursos humanos, assessores de comunicação e, principalmente, os gestores e cargos estratégicos dentro da empresa, com conhecimentos específicos da área ou da empresa como um todo, essenciais, ao trabalharem em sinergia, para a boa comunicação institucional e organizacional.

No caso, dentro do ambiente corporativo, temos o **fluxo descendente** – que ocorre das posições de cargos mais altos aos mais baixos, em empresas com forte hierarquia e mais rígidas (e até autocráticas!) – e fluxo **ascendente** – de baixo para cima. Já o fluxo **horizontal** é aquele que se verifica entre colaboradores de uma mesma posição, em um mesmo nível dentro da empresa (um tipo de comunicação empresarial que tende a ser mais dinâmico e leve, sem pressupor a hierarquia dos cargos e portanto, em teoria, mais informal); o **transversal** – que se dá em todas as direções e permite a participação de todos os colaboradores, em diferentes canais institucionais, independentemente do nível hierárquico, de forma que todos os colaboradores participem da comunicação empresarial, facilitando a aproximação de pessoas de diferentes setores – e o circular – o mais comum nas empresas, que não segue as direções tradicionais e que pode favorecer ainda mais a

dinâmica da comunicação empresarial no ambiente de trabalho, independentemente também das distinções hierárquicas presentes em uma empresa.

Na comunicação externa, em um fluxo de dentro para fora, a relação da corporação se dá com sindicatos, fornecedores, clientes, imprensa, comunidade, clientes, escolas, organizações não governamentais, além de outras instituições, privadas ou governamentais – por e-mail, carta, videoconferência, etc. Busca-se também uma neutralidade na forma e no tom do que é dito. Para cada um desses públicos, os atores e profissionais responsáveis pela comunicação corporativa devem ter a clareza, a impessoalidade objetiva e a eficiência da mensagem a ser enunciada a seus interlocutores, adequando-a a cada uma das situações e aos contextos específicos, de acordo com os valores da corporação, pois é a imagem da empresa que está sendo levada para o público externo, seja no momento de estabelecer relações institucionais, ao se firmar parcerias mais duradouras ou momentâneas, seja no momento de fornecer mercadorias ou serviços – de qualquer natureza, intermitentemente ou de forma contínua –, de acordo com as necessidades dos públicos e dos *targets* a quem se destina a comunicação.

São, assim, inúmeras as interações comunicacionais e informativas no âmbito empresarial, dentro de suas possibilidades, pois uma empresa como geradora de significados se comunica com clientes, com seus colaboradores (e estes entre si), com o governo e com a sociedade como um todo – o tempo todo. Com os avanços da tecnologia da informação, para cada um desses públicos ou interlocutores, ela tem diferentes coisas a dizer, de diferentes formas, em múltiplos canais, de forma a cumprir um ou mais objetivos, mas não pode – e não deve – cair em contradição. Em sua comunicação, ela precisa ser coerente – principalmente – até na propaganda e nas formas de se apresentar ao público e ao mercado. E a propaganda, como parte da comunicação empresarial/institucional, está presente na maioria das empresas e não pode transmitir valores diferentes dos que a organização afirma possuir, sob o risco de gerar ruídos e barreiras. Deve estar em sintonia com os propósitos da empresa e de seus colaboradores, como parte de sua comunicação externa. Em suma, sem comunicação eficiente – em sinergia com seus fluxos internos e externos –, uma empresa não existiria, pois não “significaria”.

Sem medo de errar

Para responder ao desafio proposto a Carlos, tal como exposto no início da seção, o de ajudar na comunicação do anúncio da compra de uma grande empresa pela companhia onde trabalha por meio dos canais tradicionais institucionais, de forma a informar convincentemente o público interno da corporação, precisamos finalizar o produto esperado, um miniprojeto para implantação de comunicação institucional dessa empresa relacionada ao agronegócio.

Para tanto, o miniprojeto deverá responder aos seguintes itens.

- Como se dará sua finalização e implantação?
- Como, onde e por que deve ser feita essa comunicação, já tendo em vista o projeto elaborado?
- Como se dará a execução dessa atividade?
- Dado o impacto do anúncio, que aspectos mais profundos da comunicação corporativa Carlos deverá levar prioritariamente em consideração?
- E, mais importante, como a linguagem deve ser adequada a cada um desses canais? Quais são eles? A quem ele deve se preocupar em informar primeiro? Quais são os atores envolvidos na comunicação institucional?

Assim, resgate também a produção elaborada em cada uma das seções anteriores para estruturar e finalizar o miniprojeto, tal como foi exposto acima.

A novidade a ser anunciada por Carlos nos canais informativos e tradicionais da empresa também o auxiliará na elaboração de seu miniprojeto institucional, que ampliará os canais de comunicação existentes, estando mais sintonizado com as novas tecnologias integradas ao mercado global, a fim de que a notícia seja dada com o maior impacto e abrangência possível. Para isso, o essencial é expressar-se com clareza, de modo adequado e elegante, juntando essa parte do projeto ao boletim do anúncio elaborado na seção anterior e apresentá-lo com profissionalismo, por meio de enunciados que produzam entendimento, levando-se em conta os atores responsáveis pela comunicação institucional, sabendo redigir documentos claros e objetivos para a implantação do novo projeto de comunicação institucional.

Avançando na prática

A importância de projetos socioambientais para a imagem empresarial

Descrição da situação-problema

Leia a notícia abaixo:

ICE e BID vão investir R\$ 9,3 mi em negócios de impacto socioambiental

O ICE (Instituto de Cidadania Empresarial) e o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) escolheram sete negócios de impacto socioambiental no Brasil para investir R\$ 9,3 milhões nos próximos três anos.

A parceria na Chamada ICE-BID 2017 tem como objetivo fortalecer o ambiente de negócios de impacto social no país e já deu o aporte financeiro de R\$ 200 mil para cada uma das iniciativas selecionadas.

Dentre elas, três fazem parte da Rede **Folha** de Empreendedores: a Vivenda, o Tá.na.Hora e o 4You2 Ensino de Idiomas.

A Vivenda faz reformas habitacionais de baixa complexidade e sem burocracia para a população de baixa renda e o Tá.na.Hora facilita o acesso a informações de saúde e orienta pacientes por meio da sua plataforma digital.

Já o 4You2 é uma rede de escolas de idiomas com professores estrangeiros, inclusive refugiados, voltada para os públicos das classes C, D e E.

Os outros projetos são a Guten Educação e Tecnologia, uma plataforma que desenvolve e avalia as habilidades de leitura de estudantes e a MGov Brasil, que oferece produtos de comunicação para organizações sociais.

Além do Recicleiros, dedicado à implantação de sistemas de gestão de resíduos e do Beone Tech, startup que oferece solução acessível para tratamento de pés de pessoas com diabetes, maior causa de amputações do mundo.

Fonte: FOLHA DE SÃO PAULO. ICE e BID vão investir R\$ 9,3 mi em negócios e impacto socioambiental. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2017/09/1917804-ice-e-bid-vao-investir-r-93-mi-em-negocios-de-impacto-socioambiental.shtml>> Acesso em: 20 set. 2017.

De acordo com a notícia, vemos como investir em projetos sociais e ambientais – moradia, saneamento, educação e saúde são geradores de ações multiplicadoras com impacto no médio e no longo prazo da sociedade – em geral, positivos. Reflita como ações assim – cada vez mais comuns na relação entre as empresas, instituições e a sociedade – podem impactar na comunicação empresarial/institucional, tanto para o público interno, como externo. Como, também, ao aderir a esses tipos de parcerias as instituições responsáveis por esses projetos trabalham a comunicação de modo a atingir o grande público? E como isso influencia a imagem institucional a partir dos exemplos citados?

Resolução da situação-problema

A notícia mostra como a parceria entre instituições como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), ao dar apoio a iniciativas locais voltadas à reciclagem, à educação e ao saneamento, entre outros, com suporte da tecnologia e da informação em rede, pode ser capaz de gerar ações multiplicadores que beneficiam a sociedade, principalmente setores mais carentes. Isso influencia positivamente na imagem institucional das organizações envolvidas, gera empregos nas *startups* apoiadas e precisa ser trabalhado, em termos de comunicação, de forma a gerar um impacto duradouro aos seus receptores, por meio de ampla divulgação – e nos canais e mídias conhecidas e adequados, beneficiando assim o escopo institucional de todos os envolvidos, graças assim a um bom trabalho de comunicação.

Faça valer a pena

1. Leia o seguinte trecho:

Barreiras são os problemas que interferem na comunicação, dificultando-a. São “ruídos” que prejudicam a eficácia comunicativa.

Fonte: adaptado de KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003. p. 74.

De acordo com o texto, no ambiente corporativo, as barreiras de comunicação:

- a) São obstáculos que auxiliam no entendimento da mensagem.
- b) Dificultam o entendimento da mensagem, ao gerar ruídos.
- c) São filtradas pelos ruídos para que haja o entendimento adequado da mensagem.
- d) Criam consensos na comunicação, como elemento para o entendimento da mensagem.
- e) São canais que estabelecem contatos entre o público interno e externo nas empresas.

2. Leia o trecho a seguir:



Na maior parte das atividades humanas em que a interdependência é regra, a responsabilização perante outrem constitui uma característica permanente da atividade organizacional, em geral, e da tomada de decisão em particular, compelindo os indivíduos a agirem de acordo com as normas e expectativas prevalentes e a anteciparem justificações para comportamentos desviantes.

Fonte: SIMÕES, Eduardo. **Negociação nas organizações**: contextos sociais e processos psicológicos. Lisboa: Editora RH, 2008. p. 185.

Conforme o autor assinala, as relações sociais na organização e suas interdependências são importantes, pois, na comunicação institucional:

- a) Estabelecem sinergia, mesmo em diferentes canais de comunicação, auxiliando na tomada de decisões.
- b) Geram conhecimento sobre o processo comunicativo de modo generalista, dificultando os contextos interacionais.
- c) Agilizam o fluxo privativo de informações dentro de uma empresa e afetam sua credibilidade junto ao público externo.
- d) Permitem um fluxo comunicativo dinâmico, seja ele ascendente ou descendente, ainda que de modo unidirecional.
- e) Determinam um fluxo circular de comunicação, que se volta para si mesmo, permitindo a tomada consciente de decisões.

2. Leia o trecho de texto a seguir:



A comunicação empresarial, ao absorver as relações públicas como área estratégica, não apenas se beneficia da experiência acumulada em décadas de trabalho, mas

encontra nessa tradição elementos históricos que lhe indicam o caminho a trilhar em busca da transparência e legitimidade de suas funções. É claro que esse processo não está isento de contradições, da assimilação de um certo discurso “chapa-branca”, cristalizado pelas organizações, mas o fato disso ocorrer em uma sociedade democrática pode provocar a reação dos públicos, o que não só é salutar, mas decisivo para o aperfeiçoamento organizacional.

Fonte: MELO, L.R. Dias de. **Comunicação empresarial**. Curitiba: IESDE, 2012. p. 13.

No trecho, a comunicação de uma organização, ao estar vinculada estrategicamente às relações públicas, beneficia-se dessa associação, pois:

- a) As relações públicas atuam como uma interface normativa no relacionamento entre os colaboradores internos e externos.
- b) Definem de modo autônomo a cultura organizacional, a partir de elementos como o relacionamento com o público externo e interno.
- c) Integradas, trilharam um caminho de transparência dentro da empresa, legitimando suas funções institucionais.
- d) As relações públicas são um espelho da cultura organizacional, refletindo e ampliando seus valores junto à comunicação institucional.
- e) Faz do discurso chapa branca uma regra no ambiente corporativo, ao assumir funções integradas a vários departamentos.

Referências

- ABAURRE, M. L. M.; ABAURRE, M. B. M. **Produção de textos**: interlocução e gêneros. São Paulo: Moderna, 2008.
- ALCURE, L. F. **Comunicação verbal e não verbal**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 1996.
- AZEREDO, T. A. C. O processo de comunicação dentro da empresa. 5 jul. 2011. **Comunidade ADM**. (Adaptado). Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412>. Acesso em: 29 ago. 2017.
- BAGNO, M. **A norma oculta**: língua e poder na sociedade brasileira. 2. ed. São Paulo: Parábola Editorial, 2003.
- CAHEN, R. **Comunicação empresarial**: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. 9. ed. São Paulo: Best-Seller, 2003.
- CALLOU, D. Gramática, variação e normas. In: VIEIRA, S. R.; BRANDÃO, S. (Org.). **Ensino de gramática**: descrição e uso. São Paulo: Contexto, 2007.
- CAMACHO, R. G. Norma culta e variedades linguísticas. UNESP/UNIVESP. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/174227/mod_resource/content/1/01d17t03.pdf>. Acesso em: 21 set. 2017.
- CARNEGIE, D. **Como se apresentar bem e alcançar o sucesso**. Tradução de Patrícia Arnaud. Rio de Janeiro: BestSeller, 2015.
- CARVALHO, A. T. O comportamento humano nas organizações. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-comportamento-humano-nas-organizacoes/68417>>. Acesso em: 15 set. 2017.
- CECATO, V.; MAFEI, M. **Comunicação corporativa**: gestão, imagem e posicionamento. São Paulo: Contexto, 2011.
- CEREJA, W. R.; MAGALHÃES, T.C. **Gramática reflexiva**: texto, semântica e interação. São Paulo: Atual, 2004.
- COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL ON-LINE. **Mitos e motes do house organ no Brasil**. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/pesquisas/pesquisa4.htm>> Acesso em: 29 set. 2017.
- COSTA, B. R. L.; JENSEN, A.; SCHNEIDER, C. L. **Merchandising, layout e vitrinismo**. Curitiba: Aymará, 2010.
- CUDDY, A. **Sua linguagem corporal molda quem você é**. Duração: 20:56 min. Legendas em português. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=pt-br#t-480908>. Acesso em: 11 set. 2017.
- FANTONI, A. L. C. **Comunicación total**. Madrid: Esic Editorial, 2006.
- FARACO, C. A. **Norma culta brasileira**: desatando alguns nós. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

FOLHA DE SÃO PAULO. **ICE e BID vão investir R\$ 9,3 mi em negócios e impacto socioambiental.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/empreeendedorsocial/2017/09/1917804-ice-e-bid-vao-investir-r-93-mi-em-negocios-de-impactosocioambiental.shtml>> Acesso em: 20 set. 2017.

FURNHAM, A. **Linguagem corporal no trabalho.** Tradução de Márcia da Cruz Nóboa Leme. São Paulo: Abril; Nobel, 1999. p. 7-21.

GENOUVRIER, E.; PEYTARD, J. **Linguística e ensino do português.** Tradução de Rodolfo Ilari. Coimbra: Livraria Almedina, 1974.

GUIMARÃES, T. C. **Comunicação e linguagem.** São Paulo: Pearson, 2012.

GLEICK, J. **A informação: uma história, uma teoria, uma enxurrada.** Tradução de Augusto Calil. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

ILARI, R. **A linguística e o ensino de ensino de língua portuguesa.** São Paulo: Martins Fontes, 1986.

_____. **Introdução à semântica: brincando com a gramática.** 7. ed. São Paulo: Contexto, 2010.

KEELLING, R. **Gestão de projetos: uma abordagem global.** São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

MARQUES, J. R. **O comportamento profissional no local de trabalho pode ser um diferencial.** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/comportamento-profissional-local-trabalho-diferencial/>>. Acesso em: 13 set. 2017.

MARTINO, L. M. S. **Teoria da comunicação: ideias, conceitos e métodos.** Petrópolis: Vozes, 2017.

MATOS, G. **Comunicação empresarial sem complicações: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo.** 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

MELO, L. R. D. **Comunicação empresarial.** Curitiba: IESDE, 2010.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

NEVES, R. C. **Comunicação empresarial integrada.** São Paulo: Mauad, 2000.

PAVAN, Mayra G. de R. **Língua culta e coloquial.** Português Uol.com, 2017. Disponível em: <<http://portugues.uol.com.br/redacao/texto/lingua-culta-coloquial.html>> <<https://brainly.com.br/tafe/8176442>> <<http://portugues.uol.com.br/redacao/lingua-culta-coloquial.html>> <<http://www.fbvcursos.com.br/online/aluno/trabalhos/146990723038.docx>>. Acesso em: 27 dez. 2017.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing: princípios da comunicação.** Campinas: Papirus, 2001.

REGO, R.; ALBERTINI, P. **Mente e cérebro: terapias corporais.** São Paulo, v. I, p. 85-121, 2010.

RIZZO, C. **Marketing pessoal no contexto pessoal.** 3. ed. São Paulo: Trevisan, 2011.

SAUSSURE, F. **Curso de linguística geral**. Tradução de Antônio Chelini, José Paulo Paes e Izidoro Blikstein. São Paulo: Cultrix, 1995.

SIQUEIRA, M. **O que é comunicação empresarial?** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Qinseiyhgns>> Acesso em: 3 out. 2017.

SIMÕES, E. **Negociação nas organizações**: contextos sociais e processos psicológicos. Lisboa: Editora RH, 2008.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. Ensino de língua portuguesa é um fracasso. Entrevista: Marcos Bagno. **Revista Profissão Mestre**. 6 maio 2015. Disponível em: <<http://www.todospelaeducacao.org.br/educacao-na-midia/indice/33582/ensino-de-linguaportuguesa-e-um-fracasso/>>. Acesso em: 20 set. 2017.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial**. Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

Comunicação corporativa: tipos, meios e técnicas

Convite ao estudo

Na era das redes e da informação, sabe-se que o ambiente organizacional não se limita mais aos intramuros corporativos. Sua extensão vai além de seu microambiente, estendendo-se cada vez mais longe de seu centro operacional. A comunicação organizacional, hoje um centro nervoso e estratégico na empresa, exige cada vez mais rapidez e exatidão ao irradiar suas informações para um público cada vez mais amplo e diversificado – dentro e fora da organização –, não havendo espaço para uma comunicação lenta, ambígua e precária, seja pública ou privada, para o qual inúmeros interesses se convergem em um mercado global extremamente competitivo. Ainda assim, se no atual cenário informatizado e normativo das organizações recorremos, principalmente, ao e-mail para comunicação rápida de nossas ideias, gerando uma recepção quase instantânea das respostas solicitadas, gêneros mais tradicionais ainda coexistem, como o currículo, as cartas comerciais, os memorandos as circulares, essenciais para a padronização da comunicação interna e da normatização linguística das práticas institucionais, além da prática da escrita de acordo com a norma culta. Além disso, dependendo do que se deseja comunicar externamente e com maior abrangência, podemos utilizar ainda o jornal, o rádio, a televisão, o cinema, a internet ou qualquer outro tipo de “veículo” para divulgação externa, em uma linguagem informativa publicitária e/ou cuidadosamente elaborada.

A proposta desta unidade é entender as principais características e ferramentas de comunicação dentro do contexto interno da empresa, ou seja, abordar conceitos de marketing organizacional, na relação empresa-funcionário e em

relação ao público externo, pela comunicação externa e interna, além da propaganda e das políticas informais de comunicação que ocorrem nas empresas.

Trataremos desses aspectos e das características por meio do seguinte contexto de aprendizagem: Carlos, que teve sua atuação reconhecida pelos gestores pelo que apresentou em seu projeto de comunicação institucional, recebeu uma nova incumbência. Há algum tempo, alguns procedimentos cotidianos têm sido impactados pelo descuido nas comunicações trocadas pelos colaboradores entre si e com os seus clientes. Frequentemente, alguns processos apresentam atraso por falta de clareza nas mensagens e nos documentos oficiais, ou ainda pela necessidade de adequação desses documentos a um padrão comum, para futura gestão e documentação das interações realizadas. Tomada como um valor a ser desenvolvido e preservado, a maneira de se dirigir ao público-alvo, seja na comunicação interna ou externa, é tida como fundamental para a aproximação entre os clientes, os fornecedores e a empresa. Assim, Carlos recebeu um projeto interessante: deverá elaborar um tutorial de orientações à elaboração de correspondências e ofícios, dirigido aos colaboradores. Nesse documento, deverá ser tratada a importância da comunicação na empresa, além dos gêneros textuais mais usados no ambiente corporativo, com destaque para o memorando, a carta-ofício e o e-mail. Para isso, ilustrará esses exemplos situando-os no universo corporativo atual de múltiplas exigências e mudanças contínuas, principalmente com o advento da era digital, que acelerou (ou complicou ainda mais) os processos.

Ao final desta unidade, você, assim como Carlos, deverá ser capaz de aplicar técnicas de comunicação adequadas aos diferentes gêneros das mensagens institucionais, tendo em vista determinado público-alvo, bem como desenvolver uma visão crítica dos limites, dos efeitos e do poder da comunicação nas organizações e de suas ferramentas. Vamos começar?

Seção 2.1

Os tipos de comunicação no meio corporativo

Diálogo aberto

Nós sabemos como o mundo muda rapidamente por conta das inovações tecnológicas, principalmente no tocante ao gerenciamento de informações. Uma empresa, se quiser se destacar neste mundo globalizado e interligado por processos de comunicações cada vez mais ágeis e competitivos, precisa também se adaptar a essa realidade mutável constantemente, principalmente no que tange à comunicação interna, um problema frequente nas corporações em plena era da informação.

Em uma empresa, pode-se afirmar que a comunicação interna é o início do processo de comunicação institucional: se ela não for clara aqui, dificilmente os resultados lá na frente serão ou estarão alinhados com o plano estratégico e institucional; conseqüentemente, na parte externa, poderá sofrer um verdadeiro abalo em relação à sua imagem institucional, por isso sua importância e a necessidade de modificá-la e mensurá-la em tempo real e constante, adequando-a às mudanças da realidade de forma a monitorar uma atividade, cujo comportamento pode ser medido e padronizado, não fugindo ao contexto anteriormente determinado e que mantenha a identidade da corporação.

Aqui, nesta seção, como primeiro passo para consolidar o tutorial de orientações de comunicação interna e externa da empresa em que atua, Carlos vai se deparar, inicialmente, com as diferenças entre comunicação externa e interna no ambiente corporativo, por meio do contato com os demais colaboradores, assessorando a comunicação corporativa. Saberá também de seus interlocutores, bem como de comunicação e políticas informais dentro da empresa, além de ter uma visão mais abrangente dos profissionais da área de comunicação, publicidade e propaganda que atuam na área corporativa. Assim, como primeiro passo, ele deverá desenvolver orientações para a redação adequada de memorandos, como modelo de comunicação interna, e também demonstrar alguns exemplos de boas práticas institucionais. Vamos em frente?

Não pode faltar

Comunicação interna

De maneira geral, a comunicação interna de uma organização pode ser definida como a troca de informações entre a diretoria de uma empresa, os gestores e seus colaboradores e como o diálogo estabelecido entre esses colaboradores e seus pares. De acordo com Kunsch (2003, p. 154):



A comunicação interna [...] seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. [...] Portanto, a comunicação interna ocorre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento. [Trata-se ainda de] uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.



Refleta

Devido às mudanças no processo de gestão contemporânea, a autoridade baseada exclusivamente na hierarquia e na conduta autoritária de um líder passa a ser cada vez mais restrita e alvo de inúmeros questionamentos por afetar a produtividade e obrigar o indivíduo a trabalhar sobre um sistema de coerção – que o deixa, entre outras coisas, aflito. O que dizer, por exemplo, das inúmeras horas gastas mensalmente em longas reuniões que, muitas vezes, só contribuem para afetar a produtividade e nem sempre trazem resultados satisfatórios? Assim, por que não informar o que será dito na reunião por meio de canais internos dentro da empresa, democratizando a informação e facilitando a dinâmica dos colaboradores?

A comunicação interna adquire, assim, uma importância fundamental e estratégica para que as informações cheguem aos seus colaboradores, em uma dinâmica de fluxos ascendentes e descendentes – horizontais, verticais, circulares, entre outros –, em um encadeamento incessante, a depender do tamanho da organização.

Anteriormente, as chefias de corporações autoritárias, como senhores soberanos, exerciam monocraticamente a função de guardiãs exclusivas de toda e qualquer informação e saber relativos à companhia, atrelando seu poder ao controle dessa informação, disponibilizada somente quando achava necessário. Hoje, entre as novas competências requeridas das lideranças, destaca-se a capacidade de lidar com visões e habilidades diferenciadas das equipes, mais flexíveis, estimulando o compartilhamento de ideias, informações e soluções, por diferentes canais que servem aos interesses da comunicação interna, como a intranet ou os boletins informativos – que hoje são substituídos por sua versão eletrônica – mais adequada ao nosso contexto de agilidade da informação e economia de recursos, como o papel impresso.

Com isso, algumas exigências se colocam à comunicação interna, sendo fundamental que, de um lado, as organizações entendam e abordem os funcionários, como também produtores de mensagens – não só receptores passivos – e, por outro, considerem as demandas desses funcionários por informações – e seus feedbacks, que podem impactar de modo direto seu trabalho, sua comunicação e sua qualidade de vida na organização. Além disso, é necessária uma normatização das mensagens, para que atendam aos interesses da corporação e comuniquem objetivamente a mensagem, de acordo com o registro formal da língua.

Mais do que facilitar o processo interno de circulação de informações entre departamentos e chefias de uma empresa, a comunicação interna serve, principalmente, como um instrumento humanizador das relações interpessoais na empresa. Ela pode tornar os colaboradores mais conscientes de seu papel social e institucional, distinguindo o nível de conhecimento deles sobre determinado assunto de interesse, além de integrá-los melhor ao ambiente de trabalho, dando voz a eles e ajudando-os a alcançar os objetivos da empresa.



Exemplificando

A comunicação interna, uma das áreas com interface direta com toda a organização, favorece o alinhamento organizacional, inclusive sobre os atributos da marca e das metas corporativas direcionadas ao público externo. Entre os exemplos de comunicação interna, podemos citar: memorandos, circulares, cartazes, revistas, jornais internos, murais, pareceres, relatórios, cartas etc.

Considerada a base de qualquer processo administrativo, a comunicação interna, quando trabalhada de forma planejada e de acordo com a normatização adequada, contribui para a obtenção de vários resultados positivos na organização, entre os quais se destacam, segundo Tavares (2010): a minimização de ruídos; a criação de um clima positivo entre todos da empresa; efetividade nos processos gerenciais, proatividade da área do RH; adequada descentralização das decisões nas diversas áreas; abastecimento do público interno quanto às informações da atuação da organização no mercado; conquista de credibilidade institucional por meio de transparência nos processos internos.

Segundo Araujo, Simansk e Quevedo:



A comunicação interna é a informação recebida, que é processada e transmitida de um indivíduo a outro; uma atitude baseada em valores e convicções internas, que algumas empresas estão trabalhando na atualidade, por meio do *endomarketing*, que é a divulgação das ações em benefícios de funcionários e da empresa. (ARAUJO; SIMANSK; QUEVEDO, 2012, p. 51)



Assimile

A palavra *endomarketing* é a junção de “endo” (do grego *éndon* – que significa para dentro, posição interna ou ação no interior) com a palavra *marketing*, que diz respeito ao mercado e às ações de divulgação. Então, *endomarketing* são ações de *marketing* realizadas para o público interno das empresas, a fim de oferecer produtos e serviços de excelência ao mercado, por meio de funcionários envolvidos na missão da empresa e comprometidos em atender à demanda, ofertando o que há de melhor para o cliente final. Para isso, cabe à empresa proporcionar aos seus colaboradores condições para satisfazerem suas próprias necessidades, pois só assim estarão aptos a oferecer algo de qualidade para o cliente externo (COBRA, 2001).

A comunicação dentro da empresa independe da escala hierárquica; ela deve existir e ser plenamente democrática, coexistindo em todos os níveis organizacionais, pois a construção de uma comunicação interna eficaz permite a interação e a integração de todo o universo corporativo, informando os funcionários sobre os

valores da empresa e sobre o ambiente de trabalho, valorizando a participação de todos os colaboradores no andamento dos negócios, além de facilitar o relacionamento interpessoal e a transmissão de uma boa imagem corporativa para o público externo a cargo de seus funcionários. Sua prática cotidiana e eficiente facilita na constituição dessa imagem positiva passada pela empresa, que assim é propagada pelos colaboradores fora do expediente de trabalho, tornando-os importantes aliados da instituição.

No que se refere à linguagem, vale reiterar, conforme dito nas seções anteriores, que a comunicação interna veiculada em uma organização deve apresentar características fundamentais: trata-se da clareza e da eficácia da mensagem, além da importância do uso da norma culta. Seu objetivo, como meio de comunicação específico das empresas, é transmitir uma informação clara e persuadir o receptor. O destinatário precisa compreender a mensagem de forma precisa e dar a ela uma resposta favorável, de forma a ser receptivo e, assim, entregar o feedback.

Comunicação externa

Nos últimos anos, há uma maior preocupação das empresas em praticar ações objetivando a valorização de sua imagem corporativa e institucional junto aos seus diversos públicos, mesmo em uma empresa pequena ou média. Uma das formas usadas pelas companhias para promover essas iniciativas é a divulgação por meio de veículos de comunicação que se dirigem ao grande público externo. Essas ações de comunicação mercadológica, se planejadas e executadas corretamente, estimulam consciência, interesse e a demanda do mercado para saber mais da empresa que anuncia sua imagem. E as empresas, por sua vez, precisam capturar as respostas criadas por tais estímulos – por meio de pesquisas e feedbacks –, a fim de garantir seu investimento para manter sua imagem institucional.

Como o nome diz, comunicação externa é toda comunicação ou ação empresarial dedicada a se comunicar com o público de fora da empresa, utilizando-se dos canais apropriados à sua comunicação. Trata-se de algo mais que a publicidade e propaganda pura e simplesmente. A comunicação externa, mais precisamente com a mídia – realizada pelo marketing e pela assessoria de imprensa –, é uma ferramenta poderosa, sobretudo quando se trata do reforço da imagem institucional junto a um público bem mais amplo. Por isso,

a comunicação e as relações públicas da empresa com a mídia exterior são uma das áreas estratégicas dentro de uma organização e que requer um planejamento cuidadoso e adequado, pois quando o assunto é imprensa, internet ou meios de comunicação, qualquer deslize pode custar caro à imagem institucional, especialmente na era da internet.

Assim, por exemplo, em um plano de assessoria de imprensa, uma das etapas que deve preceder, necessariamente, ao envio de uma nota de imprensa é a definição da estratégia de comunicação adotada e o tipo de mensagem que deve ser transmitido ao público externo. A comunicação externa deve atentar, principalmente, ao público-alvo (e em seu perfil) da organização, focando nos interesses da empresa, bem como nas oportunidades que podem surgir do contato com veículos de comunicação – impressos, midiáticos, digitais etc. Desse modo, um plano de comunicação bem feito e detalhado estabelece princípios para a escolha e a conduta do representante público de uma organização. A comunicação institucional veiculada ao público externo procura, assim, compartilhar com o público externo várias de suas propriedades intangíveis, como histórico, visão, missão e valores.



Reflita

A assessoria de imprensa nas empresas antes ficava restrita a jornalistas – com raras exceções. Com o fim da obrigatoriedade da exigência do diploma de jornalismo para exercê-la, em tese, qualquer profissional de qualquer área poderia fazê-lo. Sendo assim, de que forma o profissional formado em Letras poderia auxiliar na assessoria de comunicação institucional e no contato com o público externo? Quais caminhos ele deveria seguir? E quais são os canais disponíveis para isso?

Para comunicar-se com o público externo, uma empresa precisa, em diversos níveis e áreas, entender o conceito de *stakeholders*, que nada mais são que os públicos estratégicos que possuem interesses coincidentes com os da organização. Existem diversos outros canais de comunicação com o público externo que as empresas podem e devem utilizar para estabelecer relacionamentos com os *stakeholders*, por exemplo: o rádio, as redes sociais virtuais, a mala-direta, o e-mail marketing, o telemarketing, o WhatsApp, os catálogos de produtos, os terminais de compra e a televisão interativa, entre outros. Esses canais

viabilizam a comunicação em dois sentidos e, por isso, também são chamados de comunicação interativa. A empresa fala, o consumidor responde, e vice-versa. O feedback é dado de maneira quase imediata, possibilitando soluções mais eficazes e evitando-se ruídos com o máximo de informações e canais de comunicação externa.

Atualmente, a internet é um dos principais veículos de comunicação externa e interna em uma organização. De acordo com Cukierman e Carvalho ([s.d.]), a internet surgiu na época da Guerra Fria, nos anos de 1960, com objetivos militares, e só em 1990, com o desenvolvimento da *World Wide Web*, a rede adquiriu cores, imagens, sons e vídeos e, desde então, não parou de crescer, receber investimentos, facilitando a comunicação, os contatos e os relacionamentos. Para os consumidores e para as empresas, a internet já se transformou em uma aliada, ajudando-os a descobrir informações sobre as empresas e também sendo um canal importante para que eles possam demonstrar seus gostos e interesses. Portanto, ela possibilitou o surgimento de novos canais de comunicação e incorporou outros veículos de comunicação, como a televisão, o rádio os jornais impressos, tornando-se o ambiente principal de troca de informações entre empresa e *stakeholders*.

Comunicação e políticas informais

Quando falamos de uma organização, estudamos e convivemos sobre regras, normas e condutas inerentes à instituição empresarial, além de fazermos parte de sua política como um todo. Mesmo assim, dentro da organização formal, a empresa, formam-se também grupos informais de colegas de trabalho, que criam regras não escritas para uma convivência em harmonia, paralelas à da organização, pois os colaboradores levam para dentro da empresa todos os seus interesses pessoais na vida, como religião, política, vida familiar, entre outros. Seus comportamentos como indivíduos ou pertencentes a um grupo podem ajudar ou atrapalhar os objetivos da empresa.

Quando as informações e as comunicações são transmitidas de forma espontânea, chamamos a comunicação de **informal**, ao passo que, quando são feitas em uma reunião ou uma decisão tomada em conselho, registrada em ata, essa comunicação é chamada de **formal**. Grupos informais, assim como as políticas informais, se formam naturalmente dentro de uma empresa. Surgem por meio de ações cotidianas e como resultado dos contatos recíprocos, nas inumeráveis e frequentes interações sociais do dia a dia. A organização informal

caracteriza-se nos usos e costumes, nas tradições, ideias, comunicação e normas sociais que fazem parte de modo não escrito da cultura organizacional. Ela se traduz por meio de atitudes e disposições baseadas mais na opinião, na subjetividade e no sentimento dos colaboradores. Sua formação é resultado da necessidade de “associar-se” e de satisfazer interesses comuns ou de se comunicar sempre. Não se modificam rapidamente, não possuem hierarquias definidas e nem obedecem à lógica. Portanto, a estrutura informal é a rede de relações interpessoais que há dentro da estrutura formal, mas geralmente não é idêntica a ela.

A autoridade e a responsabilidade dentro desses grupos são também distribuídas de maneira informal, dependendo das crenças e normas sociais dos indivíduos que a compõe, podendo haver também uma liderança não formal. Da mesma forma se dá a comunicação informal nas organizações, como a “rádio peão”, formada pelos colaboradores dentro de uma organização a partir de um comunicado que corre entre os setores e que não é formalizado pela instituição, gerando, assim, a distorção ou “telefone sem fio” do real sentido do comunicado ou de qualquer outro assunto. No entanto, a “rádio peão”, como parte da cultura organizacional informal, quando bem gerenciada, pode ser um meio de trazer resultados positivos e mais rápidos para a empresa, já que atinge a todos de formas diferentes, de maneira mais dinâmica e menos engessada aos canais formais. Um líder informal dos colaboradores, por exemplo, pode ser porta-voz dos funcionários, ao comunicar e explicar decisões da diretoria mais diretamente aos seus colegas, e vice-versa.

Internamente, muitas empresas grandes e tradicionais, e mesmo agências de publicidade, têm dificuldade de se comunicar internamente, e a cada problema criam mais e mais processos, complicando atividades simples em nome do compliance (obrigatoriedade de se cumprir as normas e os regulamentos da empresa). Em muitos casos, a insuficiência de informações por canais formais é um dos motivos para a formação de canais informais de comunicação nas organizações.

Além disso, a nova organização é enxuta (com menos níveis hierárquicos), descentralizada e flexível e necessita o tempo todo de informação quase imediata para fornecer produtos e serviços personalizados para mercados e clientes específicos – e também de maneiras de transmiti-las pelos sistemas de informação, tanto pelos

canais formais quanto informais. O novo gestor se baseia, muitas vezes, em compromissos informais e redes para estabelecer metas ao invés do antigo e engessado planejamento formal – que gera muita papelada e burocracia –, em arranjos flexíveis de equipes e indivíduos que trabalham em forças-tarefas amplamente dependentes do profissionalismo e conhecimento – além da confiança mútua entre os membros da equipe de trabalho – para assegurar que as operações e a comunicação advinda de grupos informais sejam eficazes para a organização.



Pesquise mais

No vídeo *O cometa Halley e as pérolas da comunicação*, há um exemplo divertido da comunicação formal em desencontro com a comunicação informal dentro de uma organização e como ocorre o ruído na transmissão de um comunicado pela onipresente “rádio peão”. Como apresenta descrição do vídeo do YouTube, o exemplo pode não ser real, mas é bem verossímil, diante de situações surreais que os colaboradores costumam passar nas empresas, devido a suas falhas na comunicação interna.

AGRA, R. **O cometa Halley e as pérolas da comunicação**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Snil_9PW_UE>. Acesso em: 23 out. 2017.

Leia também o artigo de Thais Azzuz sobre os aspectos positivos da comunicação informal nas empresas e como se estruturam esses canais informais.

AZZUZ, T. **Aspectos positivos da comunicação informal na organização**. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook_Aspectos-positivos-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-informal-na-organiza%C3%A7%C3%A3o_Thais-Azzuz.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2017.

Publicidade e propaganda no meio empresarial

Embora publicidade e propaganda conceitualmente se distingam (a primeira nos remete à ideia de publicar, e a segunda, à ideia de propagar), na prática, visam ao mesmo resultado, pois é fato que um anúncio publicitário se destina a promover a venda de um produto ou de um serviço, por meio de propaganda, procurando “converter” seu público-alvo a consumir determinada marca. Para tanto, requer

construir, de antemão, na mente do receptor, um conceito ou uma ideia do produto anunciado. Sendo assim, podemos concluir que, no que se refere aos anúncios publicitários, esses dois conceitos se relacionam e se confundem, uma vez que tanto a publicidade como a propaganda resultam em um meio de tornar público um serviço ou produto, seja despertando no consumidor o desejo pelo produto anunciado, seja buscando prestígio e boa imagem para o anunciante, no caso das campanhas institucionais (CECCATO, 2009).

Costa (2008) ressalta que uma campanha publicitária, para ser eficaz, deve levar em conta os seguintes elementos:

- Objetivos da campanha: o que se pretende posicionar ou incutir como ideia na mente do consumidor.
- Divulgação: escolha dos meios de divulgação conforme informações coletadas por pesquisas qualitativas, de mercado, a fim de se definir o conceito da campanha, e quantitativas para se definir a quem ou a qual público se dirige a campanha.
- Concisão: transmissão do máximo com o mínimo, utilizando-se imagens, cores, tipos e tamanhos de fonte, com o intuito de impactar ao máximo o público-alvo.
- Busca pelo inusitado: ou pelo efeito imediato que determinada palavra, frase ou sentença que busca atingir.
- Orçamento (ou *budget*): para alocação de recursos e determinação do tempo de duração da campanha, assim como de produção e veiculação.
- Recursos Humanos: refere-se à equipe de criação de uma agência ou da empresa e todo o pessoal e o pessoal ligado ao atendimento, à mídia, à arte etc.
- Metodologia: uma metodologia de criação se faz necessária para coletar informações, ordenar e construir ideias, principalmente no caso de grandes campanhas, como o *brainstorming* (tempestade de ideias), na qual as pessoas se reúnem e deixam a criatividade fluir de acordo com o briefing, anotando e refinando as principais.

Em seus aspectos estruturais, segundo Eco (1997), a linguagem publicitária opera por meio de dois registros: o visual (não verbal) e o verbal. O registro visual é caracterizado pelo uso da imagem, das

cores, como a fotografia nos outdoors (ou *billboards*) publicitários, cuja finalidade é reter a atenção do público-alvo por um tempo determinado, ainda que por meros segundos, dando significado à informação e mantendo-a presente na memória do destinatário. Em uma campanha para o rádio, para a TV ou para a internet, os recursos de som, como a trilha sonora, são também utilizados de maneira criativa e inusitada, de forma a criar efeitos que apelem aos sentimentos do telespectador pela presença da comunicação não verbal.

Quanto ao registro verbal, cabe a função de sustentar a mensagem, cristalizando uma significação entre todas as significações possíveis da imagem, de maneira sintética e rápida. Nesse sentido, o texto publicitário se caracteriza pelo uso incomum e argumentativo da palavra – muito próximo ao da função poética dos textos literários – empregada racionalmente e intencionalmente para mudar ou conservar a opinião do público-alvo, interferindo em seu comportamento e modificando suas atitudes e seu estado psicológico – orientado para o consumo e para o convencimento da mensagem. Para tanto, a produção desse tipo de texto é muitas vezes precedida de pesquisas sobre as características do público-alvo e da elaboração de estratégias que visam atrair sua atenção, despertar seu interesse, criar a convicção de que o produto anunciado tem qualidade, fixar a imagem desse produto em sua memória e levar à ação de adquiri-lo, a cargo do departamento de marketing de uma empresa.

Assim, do ponto de vista objetivamente textual, a elaboração de mensagens e textos publicitários é uma atividade que visa atrair o maior número possível de consumidores, sendo que as mensagens veiculadas devem se caracterizar pela simplicidade e pela clareza. Não se prendem, geralmente, a normas linguísticas rígidas ditadas pela gramática, mas, ao mesmo tempo, não cometem erros grosseiros (a não ser que propositais e de forma a alcançar determinado efeito). Esses textos caracterizam-se ainda pela utilização de um registro informal (linguagem coloquial), de textos curtos (na maioria das vezes de um único parágrafo) e pela predominância de palavras conhecidas, a fim de estabelecer entre destinador e destinatário um tom de familiaridade e a sensação de intimidade e proximidade com o interlocutor e de falarem a mesma língua.

Outras características que se destacam na elaboração do texto publicitário são:

- Uso de situações cômicas ou dramáticas: palavras que propiciam uma relação imediata de empatia entre destinador e destinatário por meio do riso ou do drama.
- Execução de narrativa, *storytelling* ou contação de histórias: apresentar o produto ou um serviço por meio de uma narrativa impactante e, geralmente, de curta duração, inspirando-se diretamente na literatura, na linguagem do cinema, nos quadrinhos etc.
- Emprego de estrangeirismos: palavras de origem estrangeira estimulam a atenção do destinatário para o produto que lhe é oferecido, imprimindo um caráter de sofisticação ao texto.
- Utilização de neologismos: palavras e expressões novas criadas especificamente para aquele contexto da mensagem, visando chamar atenção, causar estranhamento no destinatário e dar graça e beleza ao anúncio.
- Colocação de gírias: com o interesse de conseguir a atenção do destinatário, seja pela familiaridade ou pela utilização da mesma linguagem usada por ele.
- Emprego de frases no modo imperativo ou de palavras de ordem: possibilita que o anúncio publicitário apresente sua mensagem como soberana, capaz de ditar comandos ao consumidor, de seduzir, intensificando a carga persuasiva das palavras e o impacto sobre o receptor. A linguagem publicitária expressa ordem (“Beba Pepsi”, “Compre Batom”, “Beba Coca-cola”); persuasão (“Só Omo lava mais branco”) e até sedução (“Se algum desconhecido lhe oferecer flores, isto é Impulse”, “Com Avanço, elas avançam”).
- Criação de intertextualidade: recurso recorrente na literatura, no teatro, no cinema e na televisão; ele pode ser observado quando o anúncio publicitário estabelece inter-relações ou diálogos com outros textos e contextos, baseados no conhecimento de mundo e na vivência do receptor.

Um dos grandes desafios do marketing e da propaganda, atualmente, é adequar a comunicação a uma nova realidade: o marketing digital, mais segmentado e customizado, procurando impactar cada vez mais o indivíduo. A comunicação publicitária voltada a uma audiência passiva, chamada de mídia de massa, cede espaço cada vez mais a uma “lógica das redes” intensificada pelas redes digitais, na qual o consumidor,

integrado a outros indivíduos, de diferentes partes do mundo, assume o comando, escolhe quando, onde e como acessar a informação, por meio de ferramentas digitais. Passamos, assim, do marketing **push**, centrado na transmissão de mensagens, para o marketing **pull**, de acesso, centrado no consumidor (SCHULTZ; BARNES, 2001), em cada canal disponível, principalmente na internet, mídia que possibilita esse tipo de interação pessoa a pessoa (*peer to peer*). Essas novas linguagens e tecnologias digitais tornam o consumidor de fato menos passivo ou apenas reforçam velhas ideias e estereótipos sob a nova “roupagem” digital, com o intuito de apenas convencer (ou de gerar *likes* e *page views*), e não de levar a uma reflexão mais profunda sobre a propaganda e os meios digitais?

O papel da publicidade é visto como mola mestre das mudanças comportamentais e mentalidade dos consumidores e uma ferramenta essencial na gestão do marketing das empresas. Além disso, sua linguagem especialmente trabalhada de forma a atingir o grande público destaca-se para chamar sempre a atenção e reforçar a imagem institucional da organização junto ao público externo.

Sem medo de errar

No começo da seção, o desafio de Carlos era entrar em contato com os aspectos principais da comunicação corporativa, a fim de continuar a estruturação da comunicação interna da empresa e, mais especificamente, na elaboração de ofícios como resultado da unidade de aprendizagem, de acordo com o projeto de normatização da comunicação institucional que havia recebido. No decorrer de seu trabalho, nesta seção, ele se deparou com as diferenças entre comunicação externa e interna no ambiente corporativo, por meio de sua participação em uma viagem de negócios, assessorando a comunicação corporativa como um todo, o que lhe possibilitou ter uma visão mais abrangente dos profissionais da área de comunicação, publicidade e propaganda, além das políticas de comunicação da empresa e seus aspectos informais. Como resultado da viagem, pode desenvolver formas de melhorar a normatização e a padronização de documentos oficiais da empresa, como o memorando institucional.

O memorando nada mais é que um tipo de comunicação eminentemente interna, utilizada entre setores, departamentos, unidades etc., com o objetivo de passar informações, sugestões, solicitações

de providências, notificações etc. para o mesmo nível hierárquico ou superior. Como tal, deve transmitir uma espécie de recado rápido, com finalidade específica. Para tanto, deve ser claro, direto, conciso e objetivo.

Em seus aspectos discursivos, pode se referir a questões administrativas, como também ser utilizado para expor projetos maiores, ideias ou diretrizes a serem adotados ou elaborados por um determinado setor da empresa. Sua agilidade e concisão permite que os despachos sejam feitos no próprio documento.

Os elementos em um memorando são:

- Timbre da instituição.
- Número do memorando.
- Remetente.
- Destinatário (mencionado pelo cargo que ocupa).
- Indicação do assunto.
- Local e data.
- Corpo da mensagem (o próprio texto).
- Despedida.
- Assinatura e cargo.

OBS.: Você pode pesquisar modelos de memorandos em diversas fontes da internet. Há imagens em que poderá identificar os elementos mencionados.

Lembre-se de que o conteúdo do memorando deve ser redigido em folha de ofício, de acordo com a norma culta, por ser uma comunicação formal, em linguagem adequada e objetiva, de forma a agilizar as respostas e solicitações. Simples, não é? E de grande ajuda, a fim de padronizar a comunicação interna, evitando ruídos e ambiguidades, além do registro da informação (e sua formalização) que circula na empresa. A elaboração do memorando, bem como o modo de estruturá-lo corretamente, é uma das partes do projeto ao final da unidade. Uma vez que o memorando representa um modelo menos burocrático e formal do que as outras opções de ofício, ele deve ser escrito de acordo com uma linguagem breve, direta e precisa. Caso a comunicação seja feita para uma autoridade, ela deve seguir o modelo de uma carta ou ofício e todos os itens descritos anteriormente devem estar incluídos.

Faça valer a pena

1. Leia o texto a seguir:

[...] Esses grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas, que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.

”

Fonte: CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 105.

Na comunicação organizacional, as informações de uma instituição corporativa devem ser consideradas pelo gestor de comunicação caso sejam veiculadas também em seus canais informais de comunicação interna, pois:

a) Qualquer informação que surja em caráter informal não é tida como relevante para a empresa, ficando a cargo do gestor a verificação de sua utilidade.

b) As políticas informais transcendem as formalidades da corporação, fazendo com que se considere o que é comunicado informalmente na organização.

c) Políticas e comunicações informais precisam ser filtradas pelos canais formais específicos, em um fluxo ascendente em direção ao gestor da organização.

d) A informalidade predomina na organização, sobrepondo-se aos registros formais dos canais informação, considerados pelos gestores e excluindo-se os demais colaboradores.

e) O foco na oralidade no ambiente corporativo considera a gestão das informações e da comunicação em seus aspectos informais, de acordo com os seus colaboradores.

2. Leia o seguinte trecho:

Não, uma empresa não precisa estar em todas as redes sociais criando perfis oficiais em sites e aplicativos como LinkedIn, Snapchat, Twitter ou Facebook. Suas estratégias em mídias sociais dependerão do seu ramo de atuação, do público-alvo de suas marcas e serviços e da adequação de

”

acordo com a sua missão e valores corporativos. Porém, em um cenário no qual seus clientes e consumidores em potencial participam ativamente da grande conversa de mesa de bar das redes sociais, compartilhando críticas, sugestões e elogios referentes aos produtos e às marcas que consomem, é cada vez mais importante aproveitar todo esse manancial de informações, especialmente nestes tempos de big data.

Fonte: INAGAKI, A. Como uma publicação pessoal no Facebook sacudiu a indústria de alimentos do Canadá e que lições tirar dessa história. Disponível em: <https://www20.opovo.com.br/app/especiais/uniopovo/maisuniopovo/2016/03/30/not_mais_Uniopovo,3595823/como-uma-publicacao-pessoal-no-facebook-sacudiu-a-industria-de-aliment.shtml>. Acesso em: 20 out. 2017.

De acordo com o texto, uma empresa que se preocupa com o monitoramento de sua marca nas redes sociais adquire uma importância maior em seu relacionamento com o público, pois:

- a) Reforça a sua imagem junto ao público interno da empresa, por meio do endomarketing.
- b) Desenvolve estratégias de convencimento a partir de canais de informação e comunicação de massa.
- c) Reforça sua imagem institucional junto a um público amplo e qualificado, pela comunicação externa.
- d) Melhora sua imagem nos registros da intranet e das redes sociais, divulgando os atributos positivos de suas marcas online.
- e) Reposiciona a comunicação interna da empresa, ao mesmo tempo que dispõe de meios informacionais de fazê-lo.

3. Leia o trecho a seguir:



Trata-se de se estabelecer um processo de comunicação com os stakeholders, para que se compreenda seus anseios, para que se desenvolva soluções e se entregue valor aos clientes, o que gerará satisfação para eles e retorno financeiro para a empresa, além de contribuir para o desenvolvimento social.

Fonte: COSTA, B. R. L. **Fundamentos de marketing**. Curitiba: Aymará, 2009.

Na definição acima, ações institucionais que envolvem os *stakeholders* contribuem, por meio da comunicação externa, para:

- a) O estabelecimento de relações institucionais duradouras com órgãos públicos e privados.
- b) A consolidação de campanhas publicitárias voltadas para a comunidade em geral.
- c) Ações do departamento de marketing voltadas para ações internas na corporação.
- d) A consolidação de uma imagem positiva da instituição junto ao público externo.
- e) O retorno financeiro consolidado junto aos *stakeholders* e ao público externo.

Seção 2.2

Os principais gêneros textuais utilizados na comunicação corporativa

Diálogo aberto

Em nossos conteúdos, temos visto que a comunicação organizacional praticada no ambiente interno das empresas é responsável por manter a união e a coesão dos recursos humanos em torno das atividades produtivas e na direção das metas estabelecidas. Ilustramos essa realidade por meio de nossa contextualização, que tem Carlos como personagem para nosso aprendizado. Na seção anterior, ele foi incumbido da elaboração de memorandos, como um primeiro passo para auxiliar na normatização da comunicação corporativa.

Nesta seção, Carlos passa a analisar como os ofícios têm sido redigidos na corporação em que trabalha. Seus gestores compartilharam a preocupação com a falta de adequação dos colaboradores na redação de ofícios, para formalizar alguns procedimentos e estabelecer uma comunicação externa adequada, que possa, além disso, manter dialogismo com os clientes e o público externo. Assim, na segunda parte de seu tutorial, Carlos deverá lidar com os gêneros textuais mais comuns usados no ambiente corporativo, como a carta profissional, o ofício, o currículo, entre outros mais conhecidos, por meio de seus conceitos comuns, da importância desse gênero ao longo da história, as normas de padronização e de adequação à norma culta da língua, com alguns exemplos de boas práticas. Vamos lá?

Não pode faltar

A escrita, como organização e representação gráfica do pensamento por meio de signos verbais, é um desafio para profissionais das organizações que lidam diariamente com seu exercício. Diante dos gêneros textuais mais comuns ao ambiente corporativo, impõem-se dúvidas constantes sob a melhor forma de usar e adequar a linguagem a cada um deles, como o currículo, a carta profissional, a ata, o relatório o parecer, que serão discutidos ao longo desta seção. São os ofícios mais comuns usados para estabelecer a comunicação eficaz – além de

formal – no ambiente institucional e, embora venham perdendo espaço para os meios eletrônicos de comunicação, como o e-mail, são ainda bastante utilizados e proporcionam ao colaborador responsável pela comunicação a oportunidade de exercitar a escrita de acordo com o padrão culto e também sua clareza, sua objetividade e sua capacidade de síntese ou de resumo.

Currículo profissional

Na vida profissional, temos o desafio de resumir, quando colocamos em uma ou duas folhas de papel, as informações a nosso respeito, fazendo nosso Curriculum vitae – o currículo –, ou quando nos apresentamos a um entrevistador, relatando a ele nossas qualificações profissionais, dados pessoais e habilidades.

O currículo é o documento que fornece o resumo do nosso histórico profissional e acadêmico. Além de um resumo de nossas qualificações, é também a porta de entrada do candidato para o mercado de trabalho, por isso ele deve ser bem redigido e conter informações essenciais sobre as experiências do profissional, além de estar de acordo com o cargo a que se destina e seus objetivos. Deve ser livre de comentários pessoais ou de juízos de valor – elementos que caracterizam a subjetividade. Além disso, não deve conter erros ortográficos e gramaticais, pois esses pontos negativos já costumam desqualificar de imediato o candidato em um recrutamento e seleção.



Exemplificando

Alguns equívocos provocados por alguns candidatos podem realmente impedi-los de prosseguir em um processo seletivo. Uma formatação “criativa demais”; qualificar-se com expressões elogiosas; exagero no tamanho da fonte do texto, são alguns dos exemplos de erros que devem ser evitados.

Leia mais a respeito em: GASPARINI, C. **10 Erros que fazem seu currículo ir para o lixo**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/10-erros-que-fazem-o-seu-curriculo-ir-direto-para-o-lixo/>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

Embora, há tempos, o currículo tenha deixado de ser decisivo em uma contratação, ele continua sendo o primeiro contato entre

o candidato a uma vaga e o empregador. Quando bem redigido, permite ir adiante em um processo de seleção e, então, revelar as habilidades e as características pessoais que costumam ser valorizadas pelos recrutadores.



Assimile

Lembre-se de que, em um currículo, quanto maior o conhecimento de um ou mais idiomas (além da língua materna), há mais chances de seu currículo se destacar em um processo seletivo, mas o grau de conhecimento será checado pelos recrutadores. Assim, não adianta mentir ou omitir informações sobre isso.

De acordo com Beltrão e Beltrão (2011), o ideal é que o currículo não seja muito extenso, até porque o empregador não gasta mais do que alguns minutos para analisá-lo. Atualmente, os gestores gastam muito tempo em reuniões longas e excessos de demandas e compromissos corporativos. Portanto, o currículo deve ser bem-feito e redigido em tópicos para facilitar a leitura.



Pesquise mais

No site do SAE (Serviço de Apoio ao Estudante) da UNICAMP, há modelos atualizados de relatórios e currículos, tanto para a área acadêmica quanto para a área profissional, que podem ser baixados e preenchidos de acordo com o perfil do usuário. No site da Microsoft, também há templates de currículos e cartas de apresentação que podem auxiliar o profissional a fazer um currículo sucinto e objetivo no Word, com modelos para download para a impressão e para o tipo e tamanho de papel mais adequado a cada situação.

SAE. **Modelos de relatório e currículo.** Disponível em: <<https://www.portal.sae.unicamp.br/index.php/pt/estagios/modelos-de-relatorio-modelos-de-curriculo>>. Acesso em: 2 nov. 2017.

MICROSOFT OFFICE. **Carta de apresentação de currículo funcional (correspondente com o currículo funcional).** Disponível em: <<https://templates.office.com/pt-br/Carta-de-apresenta%C3%A7%C3%A3o-de-curr%C3%ADculo-funcional-correspondente-com-o-curr%C3%ADculo-funcional-TM00002013>>. Acesso em: 2 nov. 2017.

Carta profissional e ata

De acordo com Tin (2005, p. 17), "durante mais de 2 mil anos, escrever cartas foi o principal meio de comunicação a distância. Assim, dizia-se que a carta tornava presentes os ausentes". Apesar do avanço das tecnologias de informação, a carta profissional é um tipo de comunicação escrita ainda bastante utilizada nas empresas e é endereçada a uma ou várias pessoas, com o objetivo de transmitir uma mensagem que seja facilmente compreendida e leve o receptor à ação. Além disso, ela formaliza, pelo registro escrito, ações, questionamentos e comunicações, em uma linguagem acessível e direta. Apesar do tradicionalismo do gênero carta nas organizações, ela deve ser escrita em linguagem clara, simples, objetiva, concreta e correta, e sua elaboração deve obedecer a uma série de regras que regulamentam a confecção desse tipo de documento (MEDEIROS, 2001), especialmente na organização.

Quanto ao formato, a carta redigida no computador em um processador de texto, como o Microsoft Word, deve seguir as seguintes orientações:

- Papel de 21 x 29,7 cm (A4), ou 215,9 mm x 279,4 mm (formato carta).
- O texto deve ser impresso em um só lado do papel.
- Margem direita: 2 cm; margem esquerda: 3 cm; margem superior: 2 cm; margem inferior: 2 cm; espaço entrelinhas: 1 e 1/2; o espaço entre os parágrafos é costume duplicar interlinear.
- O vocativo de uma carta ou a expressão utilizada para chamar (invocar) o interlocutor deve vir acompanhado de dois-pontos.

Tendo em vista a objetividade e a rapidez exigidas nos dias de hoje, é fundamental que o texto da carta profissional valorize a clareza, a apresentação das ideias em uma sequência lógica e o vocabulário exato e objetivo, evitando-se a repetição, a linguagem empolada e rebuscada. Sendo assim, é importante que, antes de iniciar a redação, tenha em mente que (MEDEIROS, 2001):

- A carta deve ter um objetivo.
- Coloque-se no lugar de quem vai receber a carta.
- Tenha à disposição informações suficientes sobre o assunto a ser abordado.

- Planeje a estrutura do texto: começo, meio e fim.
- Conheça o significado das palavras utilizadas.
- Saiba tratar o assunto com propriedade, conhecendo-o antes com propriedade.
- Selecione fatos e exemplos de fontes confiáveis para embasar os argumentos.
- Evite o uso de opiniões e julgamentos pessoais.
- Reflita sobre o assunto.
- Seja natural, conciso e correto.
- Seja objetivo.
- Use linguagem de fácil compreensão e direta.
- Procure responder a todas as perguntas que, eventualmente, tenham sido feitas pelo destinatário.

Depois de redigir o texto, você precisa considerá-lo como um rascunho que deve ser lido, revisado e corrigido até se encontrar uma forma adequada e que seja compreensível ao receptor. Nesse processo de correção, vale lembrar alguns enganos costumeiros que devem ser evitados (MEDEIROS, 2001):

- Estilo: deve-se evitar vocabulário rebuscado, períodos muito longos e entrecortados, neologismos, estrangeirismos, repetições de palavras e frases de efeito.
- Abreviações: sempre que possível, elas devem ser evitadas. Escreva tudo por extenso.
- Frases feitas: são expressões óbvias e desaconselháveis porque são inúteis e engessam o estilo da carta, como *venho por meio desta*, mais adequadas ao ambiente jurídico e aos ofícios de órgãos públicos.
- Escrita dos algarismos: o procedimento de digitar o número seguido do numeral entre parênteses é redundante. Deve-se escolher ou uma coisa ou outra, mas a preferência, por se tratar da objetividade, é pelo número.
- Despedida: evitar expressões como *não tenho nada mais para o momento ou sem mais nada a dizer*, que se constitui em obviedades, já que de fato encerram as cartas.

- Pontuação: deve-se colocar ponto-final após local e data e dois-pontos ou vírgula após a saudação inicial (Prezado Senhor:).
- Gramática: devem-se evitar expressões como: *Em anexo*; *Face à* e *Pedimos para*. Tais expressões devem ser substituídas, respectivamente, por: *Anexo(a)*; *Em face de* e *Solicitamos que*.
- Impressão: imprima a carta no papel com o timbre da empresa, de forma a dar um ar mais profissional e incluir as informações de contato da companhia de maneira destacada.

Já a ata é um documento de valor jurídico, no qual se registra o que se passou em uma reunião, assembleia ou convenção (MARTINS; ZILBERKNOP, 2000). Há dois tipos de ata: a ordinária e a extraordinária. A ata ordinária é aquela que resulta de reuniões estabelecidas em estatutos ou convocadas com regularidade. A extraordinária ocorre fora das datas costumeiramente previstas. Ela formaliza pelo registro escrito o que ocorre nesses momentos, sendo, depois, arquivada para consulta. Essa é a importância de escrevê-la com clareza e na modalidade culta do português, lembrando-se de que se trata de um documento impresso, que registra o que é decidido nas reuniões e assembleias das empresas.

Como a ata é um documento de valor jurídico, sua elaboração deve obedecer a algumas normas (MARTINS; ZILBERKNOP, 2000):

- Deve ser lavrada em livro próprio ou em folhas soltas de tal modo que impossibilite a introdução de modificações.
- Quando lavrada em livro próprio, este deve conter um termo de abertura e um termo de encerramento, assinados pela autoridade máxima da entidade.
- É necessário sintetizar de maneira clara e precisa as ocorrências verificadas na sessão.
- Na ata do dia, são consignadas as alterações feitas à ata anterior.
- O texto, digitado ou manuscrito, não pode apresentar rasuras.
- O texto deve ser compacto, sem parágrafos ou com parágrafos numerados, mas não se deve fazer uso de alíneas.
- Se manuscrito, nos casos de erros constatados no momento de redigi-la, emprega-se a partícula corretiva “digo”, retificando o pensamento.

- Quando o erro for notado após a redação de toda a ata, recorre-se à expressão “em tempo”. Exemplo: Em tempo: na linha 10, onde se lê “pote”, leia-se “bote”.
- Os números devem ser grafados por extenso e as abreviações, evitadas.
- Quando ocorrem emendas à ata ou alguma contestação oportuna, a ata só será assinada após aprovadas as correções.
- A ata deve ser redigida por um secretário efetivo. No caso de sua ausência, nomeia-se outro secretário (ad hoc) designado para essa ocasião.
- A ata deve ser assinada por todas as pessoas presentes à sessão ou, quando deliberado, apenas pelo presidente e pelo secretário.

E-mail profissional e boletim informativo

O e-mail é um método que permite compor, enviar e receber mensagens por meio de sistemas eletrônicos de comunicação. O termo e-mail é aplicado tanto aos sistemas que utilizam a internet como aos sistemas conhecidos como intranets, que permitem a troca de mensagens dentro de uma empresa ou organização. Por ser um veículo de comunicação relativamente novo nas organizações, mas já com bastante uso, sua linguagem adequada ainda não possui regras ou princípios estabelecidos. Isso faz com que poucas organizações se preocupem em normatizar o uso desse veículo de comunicação. O resultado é que a comunicação por correio eletrônico vem sendo feita de forma muitas vezes desordenada e desestruturada, causando sérios prejuízos à imagem das organizações e aos seus colaboradores. Tendo isso em vista, a seguir, são apresentadas algumas orientações que devem guiar a elaboração de uma mensagem eletrônica (MEDEIROS, 2001):

- Foco: o mais importante é saber o que se tem para comunicar e qual o objetivo, de maneira direta, clara e simples. Quanto a isso, pesquise modelos já existentes de e-mail na internet ou que você já tinha feito e adapte-os às suas necessidades.
- Nível de conhecimento de seu interlocutor: saiba que incorreções na escrita podem trazer sérios prejuízos a você, pois transmitem uma imagem ruim de sua pessoa.

- Linguagem: utilize uma linguagem coloquial, mas respeitosa e gentil.
- Objetividade: quanto mais curta uma mensagem, melhor ela é, evitando-se o risco de ser obscuro, repetitivo e irrelevante. Se a mensagem ultrapassar o limite de três parágrafos, seu veículo adequado não é o e-mail, mas uma carta.
- Em um e-mail para alguém de um nível hierárquico superior ao seu: seja breve e diga apenas o necessário, sem formalismos exagerados, mas com respeito e polidez.
- E-mail para alguém de um nível hierárquico igual ao seu: vá direto ao ponto. Quanto mais objetivo e direto, melhor.
- E-mail para alguém de um nível hierárquico inferior ao seu: neste caso, a dica também é ser breve e dizer apenas o necessário, sem formalismo, mas com respeito, atenção à ortografia e gramática e polidez.
- Estrutura: o texto deve apresentar um assunto, ter um vocativo (ou uma saudação inicial), a mensagem propriamente dita, uma despedida respeitosa e assinatura (nome do remetente).
- Clareza: a mensagem não pode ser excessivamente aberta, com termos imprecisos, como: semana que vem, depois do feriado, final do mês, de manhã etc. Substitua todas as expressões que você perceber que podem gerar dúvidas.
- Formatação: evite o excesso de destaque, como o uso de letras maiúsculas, itálico, sublinhado, negrito, aspas, fontes coloridas e outros recursos que podem ofuscar o objetivo da mensagem, causando ruídos e tornando-se impróprias ao ambiente corporativo. Evite também o uso de assinaturas e rodapés fora do padrão da empresa, pois isso também pode prejudicar a comunicação.



Pesquise mais

No portal do LinkedIn Learning, há uma série de cursos e vídeos rápidos que ensinam e dão dicas importantes de como formatar, redigir e revisar melhor ofícios, como o e-mail corporativo. Estão em inglês,

mas todo seu conteúdo está transcrito no rodapé de cada vídeo e são importantes ferramentas para se normatizar a comunicação interna de uma organização.

IN LEARNING. **Editing someone else's work.** Disponível em: <<https://www.linkedin.com/learning/editing-and-proofreading-made-simple/editing-someone-else-s-work>>. Acesso em: 2 nov. 2017.

Já o **boletim informativo** (ou em inglês, *newsletter*) pode ser enviado como um e-mail ou uma mensagem eletrônica via torpedo (SMS). Para celulares, por exemplo, possui as mesmas características dessa forma rápida de comunicação, como brevidade, clareza, concisão, objetividade, além do cuidado, com um registro que deve ser formal e de acordo com as políticas da organização, mas também ser capaz de transmitir a informação a um público mais amplo, dentro e fora da empresa. Por isso, as empresas fazem uso dessa forma abrangente de comunicação.

O boletim eletrônico, pela sua agilidade, é muito utilizado pelas empresas para fornecer novidades, notícias e informações, muitas vezes de um dia para o outro (ou até de uma hora para outra), sendo útil para manter os colaboradores e o público externo sempre atualizados, de maneira rápida e eficiente. Além disso, é visto como um importante e barato veículo de publicidade, transmitindo conteúdo promocional de produtos e serviços da empresa para um segmento mais dirigido, embora o *spam* (ou o envio de mensagens promocionais sem autorização do destinatário) se constitua em uma prática nociva cada vez mais associada a esses informativos e que deve ser evitada, pois seu uso indiscriminado pode prejudicar a imagem institucional da organização. Nas empresas, tanto o e-mail como o boletim eletrônico informativo são gerenciados pelo departamento de Tecnologia de Informação (TI), que cuida da diagramação dos templates, da qualidade visual e da transmissão desse ofício eletrônico pela intranet e pela internet.



Refleta

É fato que o advento da internet possibilitou grandes avanços no ambiente de trabalho e nas empresas, sem contar que há muito mais rapidez na comunicação e nas negociações: com o e-mail, em vez de se esperar

uma semana para uma resposta, esperam-se alguns minutos para que ela seja entregue pela rede de computadores. Também se economiza em selos, envelope e papel; há aí uma questão ecológica e econômica ao se poupar o papel e também logística ao se evitar os custos de transporte para o envio da carta. Você acha que a sistematização do uso do e-mail (e agora também dos programas de comunicação instantânea) levará as cartas convencionais deixarem de existir ou ainda serão importantes para a comunicação organizacional? Por quê?

Relatório, parecer e proposta

O **relatório** é um documento por meio do qual se expõe ou se relata um ou vários fatos, em que se discriminam seus aspectos e elementos. É, geralmente, dirigido ao superior hierárquico e nele consta exposição circunstanciada sobre atividades em função do cargo que exerce o relator. Depois de lido e examinado, esse documento é arquivado. Desse modo, ele constitui-se em um documento importante, disponível para consulta da organização a qualquer tempo. Decorre daí a necessidade de as pessoas encarregadas de sua elaboração aprimorarem ao máximo sua execução, obedecendo a algumas normas básicas que darão coerência ao documento, tornando-o claro, fácil de ser consultado e substancial (MARTINS; ZILBERKNOP, 2000).

De acordo com Martins e Zilberknop (2000), entre as normas para a elaboração de um relatório estão:

- Questões essenciais: antes de redigir o relatório, ter em mente as seguintes questões: o quê? Por quê? Quem? Onde? Quando? Como? Quanto? E daí?
- Extensão: convém evitar a elaboração de documentos muito longos e prolixos, a fim de economizar o tempo da pessoa que o lê.
- Formato: deve-se usar, preferencialmente, papel com as seguintes dimensões: 21 x 29,7 cm. A impressão deve ser feita de um só lado do papel. As margens superiores e inferiores deverão ter 2,5 cm; à esquerda, 4 a 4,5 cm, para permitir a perfuração e a colocação em pastas; e, à direita, 2 cm. O título deverá ser grafado sempre em letra maiúscula.
- Linguagem direta, clara e concisa, com exatidão e objetividade.

- Redação: o documento deve ser redigido de modo simples, com boa pontuação e ortografia padrão.

De acordo com Machado Neto (2003), uma sugestão para a montagem de um relatório é dividi-lo nas seguintes partes: título – sintético e objetivo, dando uma ideia do todo; objeto – introdução ao problema, com o objetivo do trabalho; delimitação – mencionar o que deixou de ser abordado e por quê; referências – fontes de consulta e de acordo com a normatização da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT); texto principal – observações, dados, números, comentários; conclusões: resumo, resultados e constatações; sugestões – providências recomendadas.

Os relatórios organizacionais podem ser, basicamente, de dois tipos: gerenciais e de projetos. Os relatórios gerenciais são diretos, concisos, objetivos e podem conter uma recomendação ou uma conclusão. Os quatro tipos mais comuns de relatórios gerenciais são: situacional, de reunião, de auditoria e de viagem. Já os relatórios de projetos são instrumentos de controle da alta administração. São, geralmente, mais longos, descrevem detalhadamente uma situação ou um problema e oferecem ao leitor todos os aspectos relacionados sob a forma de informações e ideias. Podem ser reativos, quando oferecem uma recomendação para a solução do problema ou da situação, e podem ser conclusivos, quando diagnosticam determinada situação ou problema e oferecem conclusões. Normalmente, são utilizados por consultorias profissionais.



Pesquise mais

No site do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas), há modelos básicos de relatórios gerenciais que podem ser baixados gratuitamente. Já no site da Microsoft, há disponível todo um tutorial que ensina a estruturar um relatório de projetos, pelo Microsoft Project, que faz parte do pacote de programas do Office, podendo-se incluir planilhas e gráficos. No próprio programa Microsoft Word, há também templates de relatórios que podem ser utilizados de maneira bem simples.

SEBRAE. **Relatórios gerenciais:** base para tomadas de decisão. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/relatorios-gerenciais-base-para-tomadas-de-decisao,398b43f87dc17410VgnVCM100003b74010aRCRD>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

MICROSOFT OFFICE. **Criar um relatório de projetos.** Disponível em: <<https://support.office.com/pt-br/article/Criar-um-relat%C3%B3rio-de-projeto-6e74dc79-0e2d-480b-b600-3a466bf289a3>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

O **parecer** é um documento que apresenta a análise de um caso específico, apontando uma solução favorável ou contrária ao processo analisado. Se a informação fornece os fatos, o parecer os interpreta, indicando de forma fundamentada, com bibliografia e em dispositivos legais e informações diversas, a melhor solução para o caso analisado. É, dessa forma, um procedimento administrativo que, por meio da análise e apresentação de um ponto de vista fundamentado, esclarece dúvidas e emite a opinião do parecerista acerca do problema que lhe coube analisar.

Estruturalmente, o parecer é composto das partes a seguir (MEDEIROS, 2001):

- Título: parecer, seguido do número de ordem, dia, mês e ano.
- Assunto: objeto de análise do parecerista.
- Contexto: exposição detalhada do assunto.
- Conclusão: ponto de vista do redator sobre o assunto analisado, apresentando posicionamento favorável ou desfavorável.
- Fecho: data, assinatura e cargo do parecerista.



Assimile

De maneira geral, o relatório é uma exposição minuciosa dos fatos colhidos por meio da observação de uma determinada situação. O parecer é a opinião dada por alguém – o parecerista – acerca de determinado assunto. Nas empresas, colaboradores têm nos relatórios e pareceres a oportunidade de demonstrar como conduziram as tarefas sob sua responsabilidade e quais foram os resultados alcançados.

Já a **proposta** é um projeto para alguma realização a ser avaliada, sendo um gênero textual muito utilizado por gestores e administradores da área técnica e comercial de uma empresa, por exemplo, para oferecer projetos a clientes. No âmbito da empresa, uma proposta é a descrição de um fornecimento de produtos ou serviços e também

apresentação das condições em que esse fornecimento será efetuado (JAY; GOZZI, 2008).

Ainda que mais complexa, pois exige a apresentação de um projeto que pode ser bastante elaborado e pormenorizado, a proposta é um texto que também se destaca pela concisão e pela economia de termos. Em uma proposta, a prática dessas qualidades ajuda na exatidão e no estilo do que será pedido ao cliente – e pode influenciar em sua resposta. Uma boa proposta é aquela que, sem desperdiçar palavras, aborda de modo bem-sucedido questões como: você entendeu o problema a ser apresentado? O que exatamente você oferece ao cliente? Quais são os resultados que ele pode esperar? Quanto vai custar? De que modo o cliente vai pagar?

De acordo com Medeiros (2010) e da mesma forma que a elaboração de textos dos gêneros textuais mostrados anteriormente, em relação à elaboração de uma proposta, seus tópicos consistem, basicamente, em:

- **Objetivo:** mostrar concisamente a que a proposta se destina.
- **Sumário executivo:** resumos em tópicos da proposta, levando em conta a brevidade do texto.
- **Antecedentes:** também chamados de *background* (“pano de fundo”, em inglês), descrevem a situação que levou o cliente a querer contratar o serviço ou o produto.
- **Descrição do fornecimento:** conciso, mas especificando com detalhes todos os dados para evitar que algo fique fora da proposta.
- **Exclusões:** em caso de dúvidas quanto ao fornecimento do produto ou do serviço, deve-se mostrar claramente o que não faz parte da proposta e o que pode ser deixado de fora.
- **Cronograma e prazo:** em propostas simples, com fornecimentos de pequeno porte, basta mostrar o prazo da entrega. Em trabalhos de maior complexidade, coloca-se um cronograma com as etapas e o prazo de cada uma, com a ajuda de planilhas, do editor de textos e do programa de andamento do fluxo, que pode ser elaborado a partir do Microsoft Project.

Ao se elaborar uma proposta, o cliente em potencial quer, basicamente, saber: como você entendeu o problema; o que,

exatamente, você oferece; quais são os resultados que ele pode esperar; quanto vai custar; de que modo ele vai pagar. Assim, uma boa proposta é aquela que, sem desperdiçar palavras, aborda de modo bem-sucedido e sucinto todas essas questões. Como documento contratual de referência, ele não deve deixar dúvidas sobre o escopo e as condições de fornecimento e prazos, sendo esses demonstrados de maneira bem objetiva. Sendo assim, a clareza na elaboração de uma proposta é fundamental.



Assimile

A proposta deve ser bem escrita, sem erros de ortografia ou gramática, clara e sem margem a diferentes interpretações, em estilo direto, evitando-se a voz passiva (que enfraquece o texto) e o gerundismo (“vamos estar fazendo”), um vício grave que denota falta de compromisso, além de concisa e graficamente bem feita, com realce aos méritos do produto ou serviço.

Sem medo de errar

No começo da seção, a proposta de Carlos era analisar como os ofícios estavam sendo redigidos dentro da organização, de acordo com a adequação aos padrões da empresa, a fim de continuar seu trabalho de normatização e produção dos ofícios. Para isso, era sempre importante observar também se a linguagem estava adequada, de acordo com a norma culta e com foco na objetividade, já que eram documentos escritos e que seguiam um fluxo dentro da organização. Para prosseguir com a formalização, Carlos procurou conhecer os principais gêneros textuais usados no ambiente corporativo, como a carta profissional, o currículo, o parecer, a proposta etc., buscando compor modelos de boas práticas corporativas a partir da padronização desses documentos. Assim, de forma a continuar a elaboração de um tutorial que normatizasse e adequasse a linguagem de cada um desses gêneros, uniformizando a comunicação interna, ele procedeu com a elaboração de um parecer, gênero também visto na seção. De maneira sucinta, seu parecer continha os seguintes itens:

- Título: parecer, com o número de ordem, seguido da data (dia, mês e ano).
- Assunto: objeto de análise, tratando das adequações e recomendações necessárias para a padronização dos gêneros

textuais mais habituais no ambiente da comunicação interna da empresa.

- Contexto e fundamentação: com exposição detalhada, porém concisa do assunto.
- Conclusão: expondo seu ponto de vista sobre o assunto analisado, apresentando um posicionamento.
- Fecho: com data, assinatura e o cargo.

De maneira geral, o parecer pode ser técnico ou científico, pois diz respeito a uma matéria específica, no caso, a padronização da comunicação interna, e é escrito com simplicidade e de acordo com uma linguagem (cult) adequada. Mas também pode ser administrativo, quando diz respeito a um caso burocrático. Veja este modelo, com os itens principais e sua estruturação em destaque:

Parecer nº 555

(registro do parecer)

Assunto: Sobre a viabilidade de implementação efetiva da normatização dos documentos escritos a cargo da comunicação interna, em seus diferentes e tradicionais gêneros textuais.

1- Contexto:

Diante das dificuldades encontradas no estabelecimento de uma comunicação interna eficiente, uniforme e capaz de produzir documentos em diferentes gêneros textuais, em uma linguagem adequada à norma culta e às normas da empresa, além de uniforme, propõe-se...

(A narração concisa do problema)

2- Fundamentação

A questão proposta é relativa à normatização da linguagem no ambiente institucional, dadas as discrepâncias no tratamento da informação encontradas em diferentes gêneros de ofício...

(Aqui, deverá tratar dos argumentos para a viabilidade ou não da questão proposta)

3- Conclusão

Assim exposto, o parecer é no sentido da possibilidade de implementação do sistema...

(O parecer de fato)

Local e data.

Cargo

(Fecho)

Dessa forma, procura-se dar aqui as orientações básicas para que, ao proceder com a escrita deste parecer, ou de qualquer outro ofício tratado na seção, se dê a continuidade na elaboração do produto a ser entregue no final da unidade, incluindo este ofício em sua conclusão.

Avançando na prática

Relatórios e reuniões

Descrição da situação-problema

Com o tempo dos colaboradores tomado por muitas reuniões –, às vezes, longas demais ou feitas a distância, por meios eletrônicos – um subgênero textual derivou-se do relatório, o relatório de reunião. Mais que tornar ainda mais burocráticos os processos internos e operacionais, o relatório de reunião surge da necessidade de se registrar de maneira mais informativa e descritiva – mais que a ata, por exemplo – esses eventos de rotina na organização corporativa. De maneira geral, o relatório de reunião é um documento de caráter informativo que descreve o que foi discutido, definido e os próximos passos em uma reunião. Mas qual é a estrutura desse relatório? Em que ele se difere do relatório tradicional? A quem ele é destinado? Como ele deve ser elaborado?

Resolução da situação-problema

O relatório de reunião, tal como o relatório em si, possui a seguinte estrutura:

- Abertura: a finalidade da reunião e sua pauta.
- Corpo: o que foi decidido para cada item da pauta; quais são os responsáveis designados para conduzir as ações e os prazos estabelecidos; quais são os resultados esperados.

- Fechamento: próximos passos para que se alcance o resultado.

Mas, diferentemente do relatório tradicional, ele traz informações mais precisas, circunscritas à duração do evento descrito, destinado aos participantes da reunião e a colaboradores que não estiveram presentes, mas que estão engajados em sua pauta ou projeto. Sua linguagem deve também se pautar pela concisão, pela objetividade e pela impessoalidade. Com a mesma estrutura, há também o relatório de viagem, de auditoria, de inspetoria e o situacional (*status report*).

Faça valer a pena

1. Leia o trecho a seguir:



Com a explosão do uso da internet, está acontecendo uma nova valorização do texto. O correio eletrônico (e-mail) é de longe, a maior utilidade da rede mundial, embora não tenha o charme multimídia da World Wide Web (WWW). Graças ao correio eletrônico, retoma-se, na era digital, a cultura missivista que floresceu no Renascimento. Só que, agora, o texto volta revalorizado. Como o ritmo da vida é acelerado, temos pouco tempo para ler e responder a mensagens, fazendo-se necessário um estilo enxuto e econômico de expressão textual.

Com uma quantidade menor de texto, cada palavra adquire uma importância maior, revalorizada por sua raridade. A construção de mensagens eletrônicas se torna um exercício minimalista de dizer o máximo com menos.

Fonte: BELTRÃO, O.; BELTRÃO, B. **Correspondência:** linguagem e comunicação. São Paulo: Atlas, 2011. p. 5.

De acordo com o texto, a revalorização do texto pelos meios eletrônicos trouxe como consequência:

- a) A chegada do e-mail em substituição à carta, praticamente desaparecida, pois na era da comunicação digital e instantânea não se valoriza mais a comunicação escrita em papel.
- b) O uso do e-mail de forma indiscriminada, pelo qual se envia mensagens indesejadas às pessoas na forma de spam, sem o cuidado com o texto e sua formatação.

- c) A preocupação com o texto escrito, uma vez que, por causa da exigência de rapidez nas mensagens digitais, procura-se manter a qualidade em uma quantidade mínima de texto.
- d) O aumento da correspondência comercial, pois o e-mail, limita a quantidade de texto, impossibilitando a transmissão de mensagens escritas mais abrangentes.
- e) Textos e mensagens mais longos, tanto no e-mail, como na correspondência comercial, pois houve uma preocupação maior com a construção dos textos.

2. Leia o seguinte texto:

Ao redigirmos esse tipo de correspondência, precisamos estar atentos à forma como escrevemos. Devemos estar alinhados com as características e as metas da empresa que representamos, para que o receptor, ao ler a carta, tenha percepção de credibilidade.

Fonte: SILVEIRA, E.; MURASHIMA, M. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

Pelo que é dito no texto acima, uma carta comercial, ao ser redigida, deve possuir um estilo:

- a) Subjetivo, pois é dirigida aos colaboradores da empresa.
- b) Objetivo, pois deve estar alinhada, em seu aspecto formal, aos interesses da empresa.
- c) Formalista, pois deve focar os aspectos textuais da escrita corporativa.
- d) Aprofundado, dizendo o máximo com o mínimo de palavras.
- e) Subjetivo, apropriado à escrita missivista alinhada aos interesses corporativos.

3. Leia o texto a seguir:

O e-mail veio reanimar a comunicação escrita, mas, como toda mensagem virtual, não consegue passar emoções como as que transmitimos através da voz (pelo telefone) e na comunicação direta (através de gestos e voz). Além disso, a correspondência tem normas de etiqueta e elegância de estilo, seguindo um certo ritual de leitura, releitura. Há uma preocupação com o estilo do autor.

Fonte: BELTRÃO, O.; BELTRÃO, B. **Correspondência: linguagem e comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 204.

De acordo com o trecho, o e-mail, ao reanimar a comunicação escrita, possibilitou:

- a) Aproximar pessoas distantes, mesmo em grupos informais do ambiente organizacional.
- b) Reinventar a maneira de como as cartas são escritas, tornando-as próximas da fala.
- c) A produção de memorandos eletrônicos semelhantes às cartas comerciais e aos relatórios.
- d) A existência de uma preocupação com regras e o estilo da escrita, tal como há nas cartas.
- e) O registro em linguagem formal de atas e cartas comerciais por meios eletrônicos.

Seção 2.3

Meios e técnicas de comunicação corporativa

Diálogo aberto

Chegamos à última seção da Unidade 2. Aqui, o foco estará nos novos meios para a comunicação corporativa, assim como as técnicas relacionadas às tecnologias e aos meios de informação digitais. Trataremos de ferramentas importantes para a comunicação institucional, das mais tradicionais às mais modernas, como o marketing digital e a escrita para a web. Além disso, serão vistas algumas técnicas para a escrita na comunicação corporativa, além de estratégias que tornam a comunicação eficiente.

Você deve se lembrar de que, em nosso contexto de aprendizagem apresentado na Seção 2.1, Carlos tinha recebido um projeto interessante: criar um tutorial de orientações à elaboração de correspondências e ofícios, dirigido aos colaboradores. Nesta seção, nosso personagem deverá finalizar esse documento, focando a terceira parte na comunicação realizada por meio digitais e eletrônicos, mas mantendo sempre sua atenção na clareza da escrita e na maneira de se comunicar.

Seu desafio será ressaltar a importância do uso adequado das ferramentas e técnicas de comunicação corporativa e a interface com outros meios de comunicação, de forma a se consolidar a produção sistemática e padronizada de e-mails. Além disso, ele deverá orientar os colaboradores sobre os problemas de adequação da norma culta da língua mais comuns, além do registro adequado para a elaboração de mensagens eletrônicas em ambientes de trabalho, com exemplos.

Assim, ao término desta Unidade 2, você deverá retomar como foi a trajetória de Carlos durante as três seções, desenvolvendo subsídios para a elaboração do tutorial de orientações à elaboração de correspondências e ofícios, dirigido aos colaboradores.

Você deverá ser capaz de aplicar técnicas de comunicação adequadas aos diferentes gêneros das mensagens institucionais, tendo em vista determinado público-alvo, bem como desenvolver uma visão crítica dos limites, dos efeitos e do poder da comunicação nas organizações e de suas ferramentas.

Meios de comunicação corporativa

Como sabemos, é necessário se comunicar de forma clara dentro da organização, apesar da complexidade do assunto, tema ou da comunicação específica. O que importa é que seja facilitada a tarefa, tanto pelo emissor quanto pelo receptor, na mensagem desejada.

Segundo Bueno (2009), embora pertençam à mesma organização, as pessoas têm hábitos de comunicação em sintonia com sua experiência de vida e conhecimento de mundo. Sendo assim, há diferenças significativas entre as pessoas que participam do ambiente interno de uma empresa e também sua relação com o ambiente externo. Desse modo, ao se propor estratégias para interagir com essas pessoas, na comunicação interpessoal, “é preciso ter em mente essa heterogeneidade, criando canais ou meios específicos de relacionamento com linguagem, formato e conteúdos adequados a cada clientela” (BUENO, 2009, p. 85).

Várias são as formas e os meios de comunicação dentro da empresa. Maximiano (2000) destaca três meios de comunicação abrangentes em toda uma organização, considerando as multiplicidades empresariais, somente adaptando em cada caso, mas de forma geral esse modelo apresentado pelo autor congrega a maioria das situações:

- Comunicação pessoal: reuniões, conferências, apresentações formais, conversação um a um, comemorações e solenidades.
- Comunicação impressa ou escrita, circulares, revistas, cartazes, jornais internos, sistemas de sugestões, memorandos, administração visual (cartazes no local de trabalho com informações sobre a produção), murais, cartas comerciais e relatórios.
- Comunicação por meios eletrônicos ou digitais: telefone fixo ou móvel (celular ou smartphone), televisão, vídeos em DVD, Blu-Ray ou *streaming*, e-mail, chat, comunicadores instantâneos, teleconferência, internet, intranet etc.

Assim, dispõe-se de várias possibilidades, para que não se negue a abrangência da comunicação em uma corporação e que ela seja implementada de maneira a não causar ruídos ou serem impedidas por barreiras. Ao mesmo tempo, o excesso de canais, de meios e de

ferramentas também pode causar ruídos na comunicação. Por isso, é preciso priorizar a qualidade da mensagem, sua clareza e como ela será transmitida nesses novos meios de comunicação, para que não haja mal-entendido e que a mensagem chegue ao seu receptor, aproveitando-se de uma estrutura já existente, como a proporcionada pela internet.

Dos meios indicados acima, destacam-se ainda, dentre os mais usuais (MAXIMIANO, 2000):

- **Memorando:** em papel ou arquivo digital em meios eletrônicos (como o e-mail), muito utilizado entre departamentos para divulgar informações, notificações, sugestões etc. Transmite mensagens com finalidade específica, devendo ser claro, direto e objetivo.
- **Vídeo-jornal ou rádio-empresa:** possuem grande abrangência e impacto no público-alvo, além de entreter. Transmitem, rapidamente, informações relevantes aos colaboradores. Destinados, preferencialmente, aos funcionários dos setores operacionais, como os da linha de produção.
- **Newsletter:** voltada, principalmente, para os que ocupam cargos de chefia e decisão. Com relação ao conteúdo, a sugestão é que esse veículo apresente informações básicas sobre o mercado, novas tecnologias, concorrência etc.
- **Mural:** muito útil para transmitir mensagens rápidas, avisos e anúncios breves. É importante planejar o tipo de informação a ser divulgada e os prazos para seu recolhimento. Muitas vezes, há informações e avisos já vencidos afixados nesses painéis e que não são recolhidos em tempo hábil, prejudicando a credibilidade da informação quanto à sua urgência e atualidade.
- **House organ ou jornal interno:** destinado, preferencialmente, aos funcionários que reconhecidamente têm o hábito de leitura. Sugere-se que esse tipo de veículo apresente notícias sobre a empresa e sobre sua atuação no mercado, além de destinar espaços ao lazer, a entrevistas com outros colaboradores, à educação para a saúde, entre outros temas de interesse. É elaborado seguindo os princípios básicos da linguagem jornalística.

- **Revista institucional:** com periodicidade definida, conteúdo corporativo objetivo e de interesse permanente, diversidade temática dirigida ao público externo e interno.
- **Publicação institucional:** sem periodicidade definida, podendo ser impressa ou digital. Aborda tema social, cultural ou comemorativo, dirigida a um ou mais públicos – podendo ser distribuída em folheto, em *broadside*, em revista ou até um livro.



Assimile

A intranet é um conjunto de páginas da web cuja geração, aglomeração e conteúdo visam à existência em ambiente digital de um sistema de comunicação voltado para a disseminação de mensagens, o relacionamento e a realização de atividades operacionais junto ao público interno da corporação. A intranet possui as mesmas funcionalidades da internet, como uma rede compartilhada e interligada por computadores, mas seu acesso é restrito ao público interno das organizações, da mesma forma que seu conteúdo. Conforme Stair (2005), uma das vantagens das intranets é que podem ser um meio de treinamento de baixo custo e de economia de tempo dos funcionários.

- **Portal corporativo:** suporta sistemas comunicacionais voltados para a disseminação de mensagens, relacionamentos e realização de transações com todos os públicos estratégicos da empresa (externo, interno, comunidade etc), oferecendo conteúdos específicos para cada tipo de público, em um ambiente digital. Seu foco está na informação, acessada por links, direcionando o público a objetivos específicos.
- **Vídeo institucional:** usado para divulgar a empresa, suas marcas e produtos/serviços para públicos específicos. Geralmente, utilizado em processos de seleção de funcionários, em visitas técnicas realizadas por empresários ou estudantes à empresa, em abertura de eventos, ou ainda, em catálogos eletrônicos, documentários, vídeos educativos, de integração, de lazer, para instruções, motivação, treinamento, dentre outros (FORTES, 2003). Os vídeos institucionais podem ser postados no site da própria empresa ou em ou sites de compartilhamento de vídeos, como o YouTube e o Vimeo.

Ainda assim, além de todas esses meios e ferramentas de comunicação – e outras cada vez mais modernas que surgem a cada dia, como o SMS (torpedo), o *hot site* (páginas de web temporárias, destinada a ações institucionais e promocionais pontuais), blogs corporativos, *podcasts* etc. –, toda comunicação institucional só mostra sua eficácia a partir da eficiência do seu condutor ou comunicador, além da adequação da mensagem do emissor aos canais próprios, sejam eles analógicos ou digitais, e à norma culta da língua, de acordo com o registro.

Técnicas e ferramentas da comunicação corporativa

As corporações concentram pessoas com diferentes saberes, opiniões e linguagem, convivendo diariamente e produzindo uma miríade de discursos e conteúdos (textuais e não textuais). Se toda essa matéria-prima comunicacional não tiver um canal próprio para organizá-la e alinhá-la à conduta empresarial, os ruídos gerados seriam irreversíveis, além do risco de se perder a própria identidade institucional.

Nas corporações, podemos ver, caminhando lado a lado, o discurso publicitário, de marketing, administrativo, do recursos humanos, jornalístico, científico, cada um com suas visões, objetivos e lógicas próprias e nem sempre dispostos a se integrar na criação de uma comunicação única em direção a uma identidade corporativa, principalmente em se tratando da comunicação organizacional. Para que a comunicação seja harmoniosa, é necessário, além de aptidões pessoais de cada indivíduo, o domínio da clareza, concisão e correção durante o processo comunicativo. É importante compreender o contexto dos apontamentos linguísticos em todo o processo social e estratégico da corporação (materializado pelo endomarketing), assim como também a relação que se tem com o público externo, como imprensa, fornecedores e clientes.

As empresas devem adotar as ferramentas de comunicação como parte de sua própria cultura organizacional, não se limitando aos manuais de redação. Muitas vezes, os conceitos de meio de comunicação, de canal e de ferramenta podem se confundir.



Exemplificando

Podemos afirmar que uma revista eletrônica, publicada pelo RH ao público interno, é um canal de comunicação interna que se utiliza do meio digital

para se comunicar com o público interno. A própria revista pode também ser vista como uma ferramenta utilizada pelo RH para esclarecer dúvidas dos colaboradores.

Estratégias da comunicação corporativa

Quando não se define uma estratégia específica para cada tipo de comunicação, corre-se o risco de se confundir os públicos na comunicação interna de uma organização. Outro problema é veicular externamente uma informação que deveria ser somente interna e não filtrar as informações.

Empresas mais burocratizadas preferem a comunicação empresarial interna na modalidade descendente, ou seja: partindo de níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos. Segundo Terciotti e Macarenco (2009), dentre as formas da comunicação empresarial interna descendente, destacam-se:



[...] mensagens enviadas por alto-falantes; mensagens divulgadas por meio de mídias institucionais como jornais, revistas, boletins, informativos e site da empresa; panfletos anexados aos contracheques; regulamento da empresa distribuído aos funcionários; e-mails, memorandos, circulares e relatórios emitidos pela cúpula diretiva aos seus subalternos; palestras e treinamentos organizados e ministrados pelos níveis hierárquicos superiores. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2009, p. 47)

A comunicação descendente apresenta como vantagem um caráter diretivo, ou seja, de orientação, informando os funcionários sobre a execução de operações, procedimentos e sobre as expectativas da organização em relação ao seu papel enquanto colaboradores. Ao mesmo tempo, como qualquer meio de comunicação, quando mal utilizada, a comunicação de cima para baixo pode ser comprometida por ruídos, entre os quais se destacam a distorção ou perda de parte do conteúdo da mensagem original e a sobrecarga de informações que ela pode acarretar.

Como a comunicação interna nem sempre é somente descendente, para melhorar a comunicação institucional, é necessário que os colaboradores se sintam à vontade para opinar, conversar entre si e

contribuir para uma cultura organizacional positiva, levando a maior transparência nos meios internos de comunicação. Tais canais vão além dos tradicionais *house organs* (jornais e informativos internos). São também exemplos de ferramentas que podem incrementar o plano de comunicação interno as soluções digitais, como as redes sociais corporativas e os aplicativos de gerenciamento empresarial (ERP – *Enterprise Resource Planning*).

As estratégias de comunicação externa também devem ser planejadas a partir dos variados públicos estratégicos envolvidos. Em primeiro lugar, devem estar inseridas no contexto da organização e, em todos os casos, deve-se monitorar os resultados e fazer ajustes periódicos – a cargo do departamento de marketing e comunicação.

Direcionar corretamente a comunicação empresarial interna e externa de uma empresa, com um bom planejamento e boas ferramentas comunicacionais, torna o trabalho de se comunicar integrado e coerente com o que a organização possui de valores e objetivos, gerando a menor quantidade de ruídos e barreiras possível.

Toda comunicação organizacional deve ser gerida por um centro nervoso e estratégico de coordenação responsável pelas pesquisas, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional. Para que esse conhecimento e a comunicação institucional adquira sempre mais visibilidade e notoriedade, é necessário que haja alinhamento entre as ações desenvolvidas nesse contexto. Segundo Torquato (1986), a preservação de uma linguagem sistêmica e integrada ao contexto da corporação é alcançada pela sinergia e integração entre os seguintes vetores: identidade cultural; relações públicas empresariais e governamentais; jornalismo; marketing cultural; publicidade; editoração; identidade visual; seleção e tratamento da informação; armazenamento e disseminação da informação.

Para as organizações em geral, é importante ainda a integração de suas atividades de comunicação, como a imprensa, escrita ou digital, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade. “É preciso incorporar a ideia de uma comunicação globalizante, que ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo. Uma combinação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso” (KUNSCH, 1997, p. 116).



O relacionamento com a imprensa é sempre de mão dupla, o que significa que, às vezes, os jornalistas e repórteres terão interesse ou necessidade de ouvir a organização sobre determinado assunto. O ideal é sempre saber, com antecedência, que tipo de informação eles desejam, de modo que o assessor de comunicação ou relações públicas se inteire previamente do tema e esteja devidamente preparado para atendê-los.

Interface com outros tipos de comunicação: marketing digital, escrever para a internet, redes sociais etc.

Se, tradicionalmente, as grandes empresas têm desenvolvido suas atividades de assessoria de imprensa, relações públicas, publicidade e recursos humanos de maneira independente, hoje, na sociedade em rede e de interdependência entre as organizações e também entre as pessoas, sabe-se que é necessário um diálogo entre os diferentes setores – e que eles devem agir de forma sistêmica e integrada, auxiliados pelas novas tecnologias da informação. Afinal, o discurso e os objetivos da instituição devem ser coerentes e alinhados com a organização, a fim de que não perca a sua coerência. Da mesma forma, novos formatos de escrita e comunicação devem se alinhar a novas formas de escrita, em novos meios, sobretudo os meios digitais.

De acordo com Rodrigues (2014, p. 55):



A área de comunicação sempre foi e sempre será uma área movida a 'novas mídias'. A cada uma que surge, uma nova geração de profissionais corre para entendê-la e criar a transição entre a mídia anterior e a recém-chegada. Assim foi com o cinema, o rádio, a TV, a web. O que pode parecer uma correria para entender o aspecto técnico de uma nova mídia é, na verdade, um movimento para tentar retrabalhar o que de fato importa: a transmissão da mensagem, a informação.

Assim, as diferentes interfaces das mídias digitais têm determinado o comportamento do usuário em rede. Mas como isso se impôs e quais são os sujeitos e objetos dessa nova modalidade? A redação online vai muito além de veículos informativos, como jornais e revistas, impressos ou digitais, embora sua essência, a de informar, seja a mesma. O conteúdo digital é atualizado com muito mais frequência.

Portais precisam ter novas informações a cada hora, a fim de terem constantes visualizações, assim como blogs e postagens institucionais nas redes sociais. Se, por exemplo, o blog ou o portal de uma empresa não for atualizado e ficar três dias parado, o risco é de não mais ser acessado, perder clientes e consumidores, o que prejudicaria a imagem institucional da comunicação empresarial e tornaria esse canal de comunicação inviável a médio prazo. A interação nas redes sociais, ainda mais ágeis, necessitam de postagens e atualizações mais frequentes, sem deixar de lado o conteúdo informativo e de qualidade.

Para escrever para essas novas tecnologias, além de foco e adequação à norma da língua, é preciso:

- Saber qual é o público e a quem se destinam as mensagens eletrônicas. Com isso, pode-se aprofundar o conhecimento sobre eles, sabendo o que eles leem, que tipo de assunto é interessante e quais são os pontos relevantes de seu interesse, tornando o texto muito mais específico. Nesse sentido, a necessidade de uma melhor identificação dos públicos com quem a empresa dialoga por meios digitais é fundamental quando salienta a importância dos seguintes questionamentos: “Com quem estamos falando? Qual sua cultura? Como decodifica nossas mensagens?” (GIANDRANDE, 2006, p. 218). A autora aponta “a postura moderna de abertura de canais facilitadores e dinamizadores de feedback” como um caminho para o sucesso de estratégias empresariais (GIANDRANDE, 2006, p. 218).
- Evite frases longas: vivemos em uma época em que as pessoas buscam objetividade e informações rápidas. Escrever sentenças curtas, mas lógicas, com conexão entre as ideias e com informações resumidas, evitam que o leitor se canse e desista do texto.
- Use palavras simples: a comunicação com os leitores virtuais não deve ser rebuscada. Deve ser abrangente e direta, deixando as ideias claras, coerentes e de fácil entendimento. Descomplique, mas evite deixar o texto simplista.
- Converse com o leitor: desperte o interesse de quem está lendo do outro lado. É importante que o corpo do texto seja envolvente logo no começo e, no final, faça-o interagir com o interlocutor.

Todas as informações e, conteúdos que apresentam empresas, órgãos e entidades são dispostos de maneira diferente no meio digital em relação às peças impressas. O que é veiculado na internet atinge um público muito mais amplo, merecendo um tratamento mais direto e objetivo, além de um destaque maior, possibilitado pelos recursos multimídia existentes nos navegadores (*browser*). Por isso, o que poderia ser mais extenso e detalhado em excesso deve ganhar um conteúdo mais enxuto, interessante e útil. Para isso, Rodrigues (2014) sugere que se evitem textos introdutórios em sites; deve ser apresentado imediatamente no link de acesso. Aspectos da redação web, como persuasão e objetividade, precisam ser ressaltados em páginas com conteúdos institucionais (funcionando como um cartão de visitas de um site). Os conteúdos não devem ser subdivididos em muitos itens granulares, nem se deve descuidar da linguagem e das informações a serem veiculadas, que não podem ser incorretas, já que o foco é o usuário e, sobretudo, o público externo. Além disso, a navegação pelo site deve ser intuitiva e amigável ao usuário.

De acordo com Rodrigues (2014), ao contrário do marketing tradicional, a chegada da Web 2.0 (que teria originado uma comunicação mais democrática e acessível) permitiu que a audiência passasse a também produzir conteúdo, saindo da passividade de meros consumidores. Essa nova era da informação possibilitou a comunicação digital e a consequente prática do marketing online, com o objetivo de criar relacionamentos, atrair novos negócios e desenvolver a identidade de marca pela internet. É uma das ferramentas mais importantes de comunicação digital, pois se comunica com o público diretamente, de forma personalizada e no momento ideal, principalmente nos ambientes virtuais dos buscadores e das redes sociais. Dentre as principais estratégias do marketing digital, estão:

- SEO (*Search Engine Optimization*, ou otimização para mecanismos de busca): trabalha palavras-chave selecionadas no conteúdo de um blog ou de um site, para que fiquem melhor posicionados nos resultados de busca do Google, por exemplo. É muito utilizado por empresas de *e-commerce* ou comércio eletrônico (que vendem produtos pela internet), mas também por qualquer negócio em que os potenciais clientes utilizam-se da internet para buscar os seus fornecedores ou prestadores de serviços. “SEO é uma área de raciocínio e técnica fascinante, que vai muito além do que é necessário fazer com

um texto para tornar uma página visível. E que fique claro: SEO não é apenas *webwriting* – o buraco é muito mais embaixo” (RODRIGUES, 2014, p. 108).

Se um site não for bem estruturado para apresentar conteúdo de qualidade, ele não é capaz de agregar valor à comunicação, nem trazer resultados significativos em uma busca. Com um conteúdo de qualidade como base, há várias ações que podem ser adotadas, como pesquisas de palavras-chave para ajudar a ranquear para termos mais importantes, otimização da HTML do site, dentre outras. No entanto, o SEO é feito essencialmente para entregar o melhor conteúdo ao Google, que possui mais de 90% do mercado de buscas na internet. Ao longo dos anos, o Google se tornou predominante na internet, interferindo nas buscas, nas compras dos internautas, no mercado publicitário e até na maneira de se criar e monetizar conteúdo para seus canais e sites – via AdSense –, como o YouTube, o Google Plus e o Blogger.



Refleta

De que forma empresas como o Google e o Facebook afetam na otimização de postagens em sua veiculação e até na maneira de se produzir conteúdos de qualidade para a internet? Com o predomínio cada vez maior dessas empresas, em diversas frentes na web, será que a internet é assim tão democrática e acessível para todos?

- *Inbound Marketing* (“marketing de atração”): contempla um conjunto de estratégias que visam atrair voluntariamente o consumidor ou clientes potenciais para o site da empresa, baseando-se no relacionamento e na educação do consumidor. Teve seu surgimento em 2010, por ideia de Brian Halligan e Dharmesh Shah, co-fundadores da empresa Hubspot, um software de gestão de marketing de conteúdo, por meio do processo de **conversão**: “arte e ciência de encorajar os visitantes do site a de alguma maneira ligarem-se futuramente com sua empresa” (HALLIGAN; SHAH, 2010, p. 129).
- Marketing de conteúdo: busca engajar o cliente potencial utilizando as técnicas anteriores, mas focadas na manutenção de algum ou vários canais, como um blog, um podcast, perfil nas redes sociais, um canal no YouTube, entre outros, que entregue conteúdo de qualidade e frequentemente atualizado

para o público-alvo. Por envolver elaboração de conteúdo para diferentes canais digitais, exige também muito estudo e planejamento para que as postagens não fiquem desatualizadas ou os canais não sejam derrubados, além de um conjunto de estratégias que visam atrair voluntariamente o consumidor ou os clientes potenciais para o site da empresa, com base no relacionamento e na educação do consumidor, por meio de uma informação que atinja o receptor com qualidade, pois “se o marketing de conteúdo é gerir a informação além das fronteiras de um site, então é certo que cuidar da informação é a base do relacionamento” (RODRIGUES, 2014, p. 85).

Agências e departamentos das empresas estão surgindo e se especializando cada vez mais em marketing digital, de forma a agilizar a comunicação, personalizando-a, e customizando, sobretudo, os negócios. São cada vez mais “virais” as campanhas na internet, disseminando conteúdo para além dos canais tradicionais (com a ajuda do Google e do Facebook, claro!). No entanto, escrever para essas novas plataformas e tecnologias exige do redator ou do *webwriter* que ele tenha conhecimentos do marketing tradicional, bem como intimidade com os meios digitais, que mudam vertiginosamente. Além disso, quanto à linguagem, a preocupação de um *webwriter* deve ser não somente com o texto, mas também com toda e qualquer informação visual que seja veiculada. De acordo com Rodrigues (2014, p. 55), “deve promover, instigar e facilitar o diálogo constante como uma prioridade constante”. Assim, sua preocupação não deve estar restrita à precisão, adequação às normas gramaticais, qualidade e criatividade do texto, mas também a questões ligadas à organização e à facilidade de acesso à organização. Afinal, no contexto das mídias digitais, a prioridade é a forma como a informação chega ao receptor, ao usuário, não importando o seu formato.



Pesquise mais

Atualmente, o marketing digital é uma das mais utilizadas estratégias de comunicação das grandes e pequenas empresas, para conversão e fidelização de clientes. Para saber mais de marketing digital, suas principais estratégias, canais e ferramentas, visite o site *Marketing de Conteúdo*, com muita informação, exemplos de textos e links a respeito. Visite também o site *Viver de Blog*, detalhando as estratégias mais usadas para “engajar” e

“converter” o público-alvo, na era do marketing de conteúdo digital, com informações sempre atualizadas.

MARKETING DE CONTEÚDO. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/marketing-digital/>>. Acesso em: 6 nov. 2017.

VIVER DE BLOG. Disponível em: <<https://viverdeblog.com/>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

Sem medo de errar

Para esta seção, o desafio de Carlos é expor a seus colegas colaboradores a importância de normatizar a comunicação eletrônica e digital na empresa em que dá assessoria de comunicação. Para isso, ele deve falar da importância do uso adequado das ferramentas e técnicas de comunicação corporativa e a interface com outros meios de comunicação, como o marketing digital e formas de escrita para a internet, tanto dentro como fora da organização, de forma a ser capaz de consolidar a produção sistemática e padronizada de e-mails, a fim de consolidar seu projeto de produção de ofícios. Para fechar o trabalho do tutorial de orientações à elaboração de correspondências e ofícios, dirigida aos colaboradores, Carlos deverá concluir a padronização da escrita do e-mail para a empresa.

Um e-mail, sendo um ofício corporativo, deverá seguir o padrão da empresa e estar de acordo com as regras da instituição. Por exemplo, em um sistema de e-mail usado pela empresa, diferente dos e-mails gratuitos, como @yahoo.com ou @gmail.com, entre outros, o endereço será nome@nomedaempresa.com.br.

Segundo Brasileiro (2016), é possível adotar um passo a passo para se estruturar (e se resumir) o que deverá conter o e-mail. Observe a seguir:

1) Saudação inicial: educação e cordialidade são importantes e um cumprimento deve ser incluído. A saudação deve se adequar ao nível de relacionamento que se tem com o destinatário.

2) Adequação da linguagem à situação: a informalidade deve ser evitada. Relações profissionais pedem formalidade. Uma certa informalidade é aceitável, dependendo do nível de afinidade envolvida.

Gírias, emojis ou abreviações, como “vc”, “tbm”, “Att.”, “ctz”, “tá”. “ah tá!”, “Oi”, “E aí?”, “Bjos”, “Abs”, estão fora de questão. Termos pouco usuais ou rebuscados devem ser evitados. Termos que finalizam a mensagem sem dizerem nada – como “sem mais para o momento”, “venho através desta” – também devem ser evitados.

3) Organização das informações: o e-mail deve ter começo, meio e fim, ou seja, uma introdução ao assunto, desenvolvimento e conclusão. Logo no início, apresenta-se o tema principal do e-mail; em seguida, se discorre sobre o assunto e se encerra cordialmente em, no mínimo, três parágrafos. Usar sempre a mesma fonte, como Arial ou Times New Roman, do mesmo tamanho e cor, do começo ao fim. Evitar usar destaques, como itálico ou negrito, excessivamente, ou desenhos e cores.

4) A busca da clareza e da concisão: a escrita deve ser clara, objetiva e sucinta, adequando a linguagem àquilo que será comunicado. Além disso, é extremamente importante responder prontamente aos e-mails, a fim de evitar que alguma ação fique parada.

5) Ortografia e pontuação: não se usa caixa alta ou baixa em todo o texto. Empregue letras maiúsculas para nomes próprios, ao iniciar uma frase e após um ponto-final. Atenção às regras ortográficas e gramaticais. A pontuação também deve ser observada. Pontos de exclamação e interrogação devem ser usados com moderação, evitando seu uso em sequência.

6) Encerramento do e-mail: o encerramento deve prezar pela impessoalidade e nunca deixar de ser assinado. Exemplos: “Qualquer dúvida estou à disposição”, “Aguardo o retorno”, “Cordialmente” ou “Atenciosamente”, mas por extenso, sem a abreviação “Att”. Evite “Beijos” ou “Abraços” no encerramento. Crie uma assinatura padrão com nome e sobrenome, telefone e ramal. É importante sempre seguir o padrão de assinatura criado pela empresa.

7) O assunto: o assunto precisa ser bem definido e objetivo, fazendo com que o destinatário priorize sua mensagem. Atenção especial ao assunto e nunca deixá-lo em branco.

8) Revisão do e-mail antes do envio: é importante revisar o e-mail antes de enviá-lo. Corrigir possíveis falhas, erros ortográficos e gramaticais e verificar também se a lista dos destinatários está correta.

9) Anexos: avisar, no corpo do e-mail, se há algum arquivo ou documento anexado – “anexo”, nunca “em anexo”. É importante

também compactar o arquivo, caso ele seja muito grande. Para arquivos muito pesados, use sites gratuitos, como o Dropbox, para subir os arquivos e mandar somente o link.

Lembre-se de que esta atividade deverá fazer com que você aprenda a aplicar técnicas de comunicação adequadas aos diferentes gêneros das mensagens institucionais, tendo em vista determinado público-alvo, bem como desenvolver uma visão crítica dos limites, dos efeitos e do poder da comunicação nas organizações e de suas ferramentas.

Além disso, você deverá realizar a finalização do tutorial previsto para o fim desta unidade, que reúne todas as orientações previstas para os colaboradores da empresa em que Carlos atua. Para tanto, organize a produção realizada ao longo das seções em um único documento.

Faça valer a pena

1. Analise o trecho a seguir:

Embora se apregoe que o texto comercial deva respeitar as regras gramaticais, a utilização de formalismo excessivo pode provocar desinteresse da audiência, enquanto o aproveitamento de expressões coloquiais pode emprestar ao texto certo colorido que estimula a atenção do receptor.



Fonte: MEDEIROS, J. B. **Redação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 144.

Esse “colorido” que estimula a atenção do receptor de que fala o texto pode ser associado, dentro da organização, a:

- a) Formas de comunicação escrita ou impressa, como memorandos, circulares, cartazes etc.
- b) Uma comunicação que permite viabilizar todo o sistema organizacional de uma empresa.
- c) Formas objetivas de comunicação que demandam atenção do receptor para a norma culta.
- d) Formas de engajamento em uma comunicação mais formal.
- e) Aspectos mais coloquiais da língua, de forma a comunicar com mais eficiência ao público.

2. Leia o texto a seguir:



A estratégia de marketing pode ser considerada a parte visível da estratégia empresarial, já que abrange as decisões sobre o composto produto-mercado e a forma como a empresa se propõe a atuar e competir [...]. É como dizer que a estratégia de marketing é a face externa da estratégia empresarial, na qual a interna é a própria natureza das escolhas que a organização faz.

Fonte: HAIM, M. et al. *Comunicação integrada de marketing*. São Paulo: FGV, 2010. p. 48.

Sendo o marketing a parte visível da estratégia empresarial, pode-se afirmar que o marketing digital é:

- a) A parte como um todo das agências digitais de comunicação.
- b) A parte adequada para o anúncio nas redes sociais e analógicas.
- c) A parte integrada à comunicação voltada aos conteúdos de atração.
- d) A parte integrada da estratégia corporativa de prover conteúdos em mídias digitais.
- e) Complementar às ações mercadológicas destinadas ao público interno e visível.

3. Leia o trecho a seguir:



Essa nova era tem anunciado um ambiente em que todos podem competir com igualdade. Sim, aqueles com grandes orçamentos vão ter uma considerável vantagem, mas está longe de ser a vantagem decisiva de antigamente. Mesmo as menores empresas têm uma boa razão para investir em publicidade.

Fonte: ÚNICO AGÊNCIA DIGITAL. Como a era digital mudou o jeito de fazer marketing. Disponível em: <<https://www.agenciaunico.com.br/blog/como-a-era-digital-mudou-jeito-de-fazer-marketing/>>. Acesso em: 9 nov. 2017.

De acordo com o texto, a era digital mudou a forma de muitas empresas, sobretudo as pequenas e médias, de se introduzirem no mercado, pois:

- a) Revolucionou o alcance das pequenas empresas, mesmo com os grandes concorrentes já estabelecidos, graças a ferramentas de busca na internet.
- b) Trouxe ferramentas de publicidade gratuita, em sites como o Facebook e o Yahoo, trazendo maior abrangência para suas mensagens.
- c) Souberam se adaptar à realidade das novas mídias digitais, sem a necessidade de fazer grandes investimentos.

- d) Trouxe como estratégia a revalorização de formas de mídias tradicionais, ao passo que empresas maiores migraram para o marketing digital.
- e) Levou as corporações maiores a investirem globalmente, enquanto as empresas pequenas e médias investiam em comunicação local, ao alcance das redes sociais.

Referências

- ARAUJO, Denise C.; SIMANSKI, Elida S. S.; QUEVEDO, Daniela M. de. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, n. 1, p. 47-64, jan./mar. 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org:9081/html/1230/123023626003/>>. Acesso em: 7 dez. 2017.
- BELTRÃO, O.; BELTRÃO, B. **Correspondência: linguagem e comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRASILEIRO, A. A. M. **Leitura e produção textual**. Porto Alegre: Penso, 2016.
- BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CEGALLA, D. P. **Novíssima gramática da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.
- CARVALHO, L. C. **Endomarketing: em nova perspectiva**. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/luis-carlos-carvalho/13094/endomarketing-em-nova-perspectiva.html>>. Acesso em: 25 out. 2017.
- CECCATO, I. **A linguagem publicitária dirigida à criança e ao adolescente**. Curitiba: Aymarã, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COBRA, M. **Marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.
- COSTA, B. R. L. **Fundamentos de marketing**. Curitiba: Aymarã, 2009.
- COSTA, N. P. **Comunicação empresarial: a chave para coordenar e liderar um empreendimento**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.
- CUKIERMAN, H. L.; CARVALHO, M. S. Os primórdios da internet no Brasil. Programa de Engenharia de Sistemas e Computação COPPE - Instituto Alberto L. Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro. s/d. Disponível em: <<http://www.nethistory.info/Resources/Os%20primordios%20da%20Internet%20no%20Brasil.pdf>> Acesso em: 10 set. 2017.
- ECO, U. **A estrutura ausente: introdução à pesquisa semiológica**. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 1997.
- FORTES, W. G. **Relações públicas: processos funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- GIANGRANDE, V. A comunicação na era do consumidor. In: KUNSCH, M. M. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2006.
- HAIM, M. et al. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: FGV, 2010.
- HALLIGAN, B.; SHAH, D. **Inbound marketing: get pound using Google, social media and blogs**. 2. ed. Estados Unidos: John Wiley Trade, 2010.

INAGAKI, A. **Como uma publicação pessoal no Facebook sacudiu a indústria de alimentos do Canadá e que lições tirar dessa história.** Disponível em: <https://www20.opovo.com.br/app/especiais/uniopovo/maisuniopovo/2016/03/30/not_mais_Uniopovo,3595823/como-uma-publicacao-pessoal-no-facebook-sacudiu-a-industria-de-aliment.shtml>. Acesso em: 20 out. 2017.

JAY, R.; GOZZI, R. **Como redigir propostas.** São Paulo: Pearson, 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Maria M. K. **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

LARA, F. A. **Manual de propostas técnicas.** São Paulo: Pini, 2002.

MACHADO NETO, O. **Competência em comunicação organizacional escrita: o manual da comunicação escrita utilizada nas empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, D. S.; ZILBERKNOP, L. S. **Português instrumental.** 21. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, J. B. **Correspondência: técnica de comunicação criativa.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Redação empresarial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

RODRIGUES, B. **Webwriting: redação para a mídia digital.** São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, S. C. P. **Redigindo textos empresariais na era digital.** Curitiba: Intersaberes, 2012.

SILVEIRA, E.; MURASHIMA, M. **Comunicação empresarial.** Rio de Janeiro: FGV, 2011.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação.** São Paulo: Thomson Pioneira, 2005.

SCHULTZ, D.; BARNES, B. E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 200.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, I. **Comunicação empresarial na prática.** São Paulo: Saraiva, 2009.

TIN, E. (Org.). **A arte de escrever cartas.** Campinas: Editora Unicamp, 2005.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

ÚNICO AGÊNCIA DIGITAL. **Como a era digital mudou o jeito de fazer marketing.** Disponível em: <<https://www.agenciaunico.com.br/blog/como-a-era-digital-mudou-jeito-de-fazer-marketing/>>. Acesso em: 9 nov. 2017.

VIVER DE BLOG. **Top 10 Dicas de SEO para dominar o ranking do Google.** 12 ago. 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=qMaJbwCf4ds>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

O trabalho com o texto na comunicação corporativa

Convite ao estudo

Empresas, assim como indivíduos, têm identidades, personalidades. A transformação dessa identidade em imagem institucional é um processo no qual a comunicação, interna e externa, é considerada central. A comunicação de uma empresa, quando bem planejada e executada, transmite aos seus públicos um sentido de quem é a organização, mas, para isso, é preciso conhecer a relação entre o locutor e o interlocutor na comunicação organizacional.

O desenvolvimento de novas tecnologias da informação e de comunicação compreende um dos fatores-chave para promover um compartilhamento (crenças, valores, hábitos, etc.) em um contexto preestabelecido, que pode explicar as transformações sociais, econômicas, políticas e culturais da sociedade contemporânea. Se por um lado as novas gerações já nasceram conectadas, as gerações mais antigas ainda estão se adaptando às novas tecnologias. Mesmo assim, as formas tradicionais de comunicação prevalecem, como o texto e os ofícios, assim como os principais aspectos da interlocução, que é parte do processo de comunicação no ambiente organizacional.

A proposta desta unidade é compreender a interlocução e o uso do texto na comunicação organizacional, ou seja, falar da relação entre locutor e interlocutor, principalmente na relação empresa-funcionário, no ambiente de empresas, no uso correto da norma culta, no trabalho de imagem e postura na comunicação oral, em técnicas de coesão e coerência, além de na revisão de planejamento e revisão de conteúdo, essencial para evitar a repetições dos erros e ruídos mais comuns no processo de comunicação.

Para aplicarmos os conhecimentos aprendidos, colocaremos nosso personagem Carlos sob um novo contexto: ele participará de um grande evento, patrocinado pela empresa onde trabalha, sobre novas tecnologias em comunicação corporativa, o qual tratará também da ampliação das possibilidades no mercado de trabalho no mundo digital e suas múltiplas implicações no setor no qual atua. No encontro com líderes, diretores e estrategistas, Carlos deverá apresentar um **projeto de mapeamento de atividades de assessoria e consultoria de comunicação corporativa**.

A cada seção desta unidade, acompanharemos os desafios que surgirão para Carlos a partir desse novo contexto até a elaboração do projeto, a partir de três aspectos: descrever o papel da interlocução na comunicação corporativa; descrever o papel do texto escrito na comunicação corporativa; tratar das apresentações orais na comunicação corporativa.

Seção 3.1

Comunicação e educação corporativa

Dialógo aberto

A comunicação empresarial tem requerido de profissionais das mais diversas áreas uma compreensão cada vez mais abrangente de suas características, pois empresas de grande porte – nacionais ou transnacionais – precisam ser eficientes na transmissão de informações para equipes que se encontram geograficamente distantes de sua sede. Além disso, deve levar em consideração tanto a distinção entre os diferentes interlocutores como a modalidade da língua e os meios de comunicação utilizados. Assim, trataremos, nesta seção, da relação entre locutor e interlocutor na comunicação corporativa, dos fatores que determinam a relação entre locutor e interlocutor na comunicação corporativa, dos aspectos subjetivos e objetivos na comunicação corporativa e, por fim, dos profissionais da comunicação corporativa.

A partir do contexto de aprendizagem proposto para esta unidade, em que Carlos participará de um evento na área de comunicação corporativa, ele deverá – como primeiro passo – entender as possibilidades de se trabalhar a interlocução nos diversos contextos do ambiente organizacional, a fim de que se estabeleça uma visão de conjunto dos valores da organização onde trabalha e também de seus colegas profissionais na instituição, a partir das várias possibilidades de interlocução. Dessa forma, o seu desafio será o de conhecer os seus interlocutores e os profissionais que atuam mais diretamente com ele na comunicação corporativa de maneira mais aprofundada, bem como desenvolver noção de comunicação oral e de subjetividade e objetividade dentro do ambiente organizacional. Assim, poderá ter subsídios para realizar o mapeamento das atividades de assessoria e consultoria de comunicação corporativa. Como primeira proposta, ele deverá compreender quem são os profissionais da comunicação corporativa, como se dá a interface com a diretoria e o público nas reuniões da empresa e fazer o esboço do planejamento estratégico em comunicação, com suas algumas de suas principais diretrizes. Bons estudos!

Não pode faltar

A interlocução é um aspecto importante na comunicação corporativa, o qual tem sido abordado segundo a perspectiva predominantemente ligada à área da administração. Assim, outras áreas podem contribuir para compreendermos um pouco a relação entre emissor e interlocutor nesse contexto. Vejamos, passo a passo, alguns pontos importantes desse paradigma.

Relação entre locutor e interlocutor na comunicação corporativa

Quando se fala ou se escreve, há sempre um interlocutor, ou seja, alguém para quem se diz algo. Pode ser uma pessoa, pode ser um grupo de pessoas, em uma sala de reunião, um auditório, uma cantina, um café, diretamente ou por meios eletrônicos ou digitais, como o computador, a videoconferência ou o Skype. É característica da linguagem possuir um caráter de interlocução. Sabemos também, por seu caráter social, que a comunicação começa com o emissor codificando uma mensagem e termina com o receptor a decodificando. Entre esses dois pontos, a mensagem passa pelos filtros tanto do emissor como do receptor, ainda com interferência de ruídos externos. É necessário, portanto, dentro da organização, que se comunique de forma clara, apesar da complexidade do assunto, do tema ou da comunicação específica.

Na corporação, é necessário que seja facilitada a tarefa tanto pelo emissor quanto pelo receptor na mensagem desejada, a fim de se evitarem barreiras comunicacionais. Porém, inúmeros são os problemas na comunicação quando não há familiaridade com o assunto, e muitas vezes, exatamente na falta de clareza, dificulta-se o entendimento de algo que o interlocutor já saiba e entenda. Montana e Charnov (2000) apresentam alguns dos termos e definições-chave que determinam habilidade de comunicação e disseminação de informações:

- **Contexto:** situação em que a comunicação ocorre.
- **Codificação:** o ato que dá início ao processo de comunicação.
- **Decodificação:** o processo de interpretar uma mensagem.
- **Emissor:** aquele que dá origem a um estímulo (conhecido como uma mensagem).

- **Filtragem:** a alteração de uma mensagem enquanto atravessa as personalidades ou do emissor, ou do receptor: os filtros fazem parte tanto do emissor quanto do receptor.
- **Receptor:** aquele que recebe o estímulo ou a mensagem.
- **Ruído ou barreira:** qualquer coisa que muda ou interfere a mensagem, mas que não faz parte nem do emissor nem do receptor.
- **Significado conotativo:** significado por associação.
- **Significado denotativo:** a definição explícita de um termo.
- **Vocabulário ou léxico comum:** palavras que têm significado formalmente definidos, aceitos por um grupo específico, e que facilitam a comunicação ao eliminar ou reduzir em muito os significados das palavras.

Além disso, na linguagem, deve-se levar em consideração o significado preciso das palavras em contextos diferentes e para pessoas de culturas diferentes. Além disso, a motivação do emissor e do receptor pode ser diferente em relação à natureza e à dimensão das principais consequências, caso ocorra um evento que requeira a atenção imediata de todos.

Em uma empresa, sendo também uma comunidade, a língua pertence a todos os membros do círculo de colaboradores, fazendo parte do patrimônio social e cultural de cada coletividade, como um referencial comum. No fluxo de informações, é importante que esse processo de interações sociais seja gerenciado de forma a integrar todos às orientações das atividades exercidas pela organização, tanto no ambiente interno como externo. É essa prática que resulta em resultados corporativos concretos.



Assimile

Os fluxos comunicativos caracterizam-se pelas formas por meio das quais as informações circulam dentro de uma organização. O fluxo comunicativo e de informações tende a ser mais efetivo quando os participantes do processo de comunicação mantêm entre si uma relação baseada na confiança. Obter e manter um clima de confiança na organização exige um esforço ininterrupto e diálogos abertos e francos.

No mercado atual, em que a tecnologia impera e as novas tecnologias ligadas à informação surgem a cada dia, é importante que se melhore cada vez mais a comunicação na organização, assim como também a comunicação interpessoal. Este contexto serve, principalmente, aos gerentes e gestores: a eficácia e a facilidade na comunicação interpessoal. Quando não se tem clara a mensagem dentro da cabeça do emissor, dificilmente ela será decodificada pelo destinatário. Assim, não se deve utilizar de um vocabulário inadequado ou diferente do cotidiano; deve-se expressar e transmitir a mensagem de forma simples, para que seja entendida facilmente pelo receptor, sem, no entanto, se descuidar dos aspectos formais exigidos pelas normas da organização. Se possível, de imediato, pergunte ou teste o entendimento de sua mensagem, para que você possa corrigi-la e, ao mesmo tempo, avaliar sua comunicação.

Vale lembrar que, em uma organização:



(...) a interlocução entre os sujeitos se estabelece nos diversos lugares de constituição e convivência das organizações. Esses lugares podem ser: político, econômico, tecnológico, social, cultural etc. Considerando o trabalho humano presente nestes espaços, deve-se ter clareza de que ele implica gerir procedimentos, regras, costumes; que pressupõe escolhas, arbitragens, hierarquização de atos e objetivos em função dos valores institucionais. (SCHMITZ, 2015, p. 11)



Assimile

Em uma interlocução, é possível verificar a compreensão da mensagem e reformular o enunciado quantas vezes se fizer necessário; em situações de comunicação oral, é imprescindível cuidar da construção do enunciado e do modo como a mensagem é transmitida. Convém também definir o destinatário (público restrito ou geral, suas características sociais, profissionais, etc.), conhecer a natureza da mensagem, utilizar um nível de língua adequado, dominar as funções de linguagem que “engajam” o receptor e perceber as condições da comunicação. Em uma comunicação interpessoal, todos esses aspectos devem ser levados em conta – mesmo que inconscientemente, em se tratando da comunicação não verbal.

Fatores que determinam a relação entre locutor e interlocutor na comunicação corporativa

De acordo com Dupuis (1996), são os indivíduos que, por meio de suas ações e interações sociais, contribuem para a construção de sua sociedade e de sua identidade. Entretanto, por mais livres que sejam individualmente, as pessoas agem sempre de acordo com códigos, condutas e contextos pré-estabelecidos em acordos – como o da realidade organizacional –, dessa forma, orientam o sentido de suas ações, comunicações e reflexões. Pelo fato de compartilharem uma realidade em que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas e reafirmadas, ao se comunicar com os membros de forma tangível, um conjunto de normas, valores e concepções é tido como determinante à comunicação no contexto organizacional – seja ela dentro de grupos formais ou informais. Assim, é possível verificar o aspecto prático da comunicação que predomina nas empresas, ou seja, nesse ambiente é possível detectar as diversas implicações desse pragmatismo (valorização do êxito prático), assim como as interações por ele provocadas ou dele decorrentes.

Os protagonistas – também chamados de emissores e receptores – possuem, além da competência linguística (e paralinguística ou não verbal), competências ideológicas e culturais (ou enciclopédicas), ou seja, saberes sobre o mundo que influem sobre suas respectivas competências linguísticas. De um lado, observa-se o emissor, que produz uma comunicação com base nos seus conhecimentos de língua e mundo, na sua ideologia e leva em conta sua base psicológica. De outro, o receptor, que deve, para uma comunicação ser bem-sucedida, possuir os mesmos níveis de competências e entendimento. A diferença entre os papéis do emissor e do receptor é que este último tem o trabalho de decodificar e compreender as mensagens transmitidas pelo emissor. Claro que existem dificuldades dos dois lados. Ambos precisam ter conhecimentos de mundo parecidos para que a comunicação ocorra, e isso é um dos fatores de grande importância na comunicação no meio empresarial.

De acordo com Tomasi e Medeiros (2010), na empresa, sabe-se que o clima interpessoal é fator decisivo na comunicação. Em si, o ambiente institucional é rico em elementos externos que podem influenciar uma boa comunicação, como também prejudicá-la, como as luzes, as cores dos ambientes, a sinalização interna e

externa, a disposição dos móveis e objetos, a higiene, a ventilação, além da onipresença de computadores e seus monitores, que difundem um conteúdo variado e emulam programas que são um convite à distração e à falta de foco.

Qualquer elemento externo que contribua para desviar a atenção do interlocutor é prejudicial à comunicação, principalmente se ele estiver diante de seu destinatário, podendo gerar ruídos e barreiras. Além disso, se os comunicadores se sentem como rivais ou antagonistas, o efeito da comunicação será totalmente adverso do que se se considerassem amigos. O destinatário também é diretamente influenciado pelas relações de poder, como em uma relação hierárquica entre colaboradores e gestores, e pela consideração que tem com o seu adversário ou oponente no ambiente corporativo.



Por isso, é importante numa comunicação primeiro conquistar a confiança do interlocutor, para depois comunicar-lhe algo. Uma pessoa tende a estar de acordo com que ela aprecia, e apreciará aqueles com que ela se parece. O emissor que mais nos atrai é aquele que mais se parece conosco. A confiança recíproca é condição indispensável para que a comunicação seja eficaz. (TOMASI; MEDEIROS, 2010, p. 15)

Conforme Minicucci (1995), para uma boa gestão geral (e não só da comunicação), o administrador deve conhecer os símbolos que se utiliza na comunicação. Deriva daí a importância de se dominar a utilização dos símbolos e signos apropriados da linguagem falada ou escrita. Há, por exemplo, momentos em que a linguagem oral é mais importante e efetiva que a linguagem escrita; ou em que a comunicação não verbal influencia na comunicação; ou ainda em que é importante apenas saber ouvir o interlocutor.

Esse contexto de melhoria contínua da comunicação corporativa serve, principalmente, aos gerentes e gestores, assim como aos colaboradores, pois quando não se tem claro na própria mente a mensagem a ser emitida, dificilmente ela será decodificada pelo outro lado de maneira satisfatória. Assim, na comunicação interpessoal frequente no ambiente corporativo, não se deve utilizar de vocabulário inadequado ou muito diferente do que se

usa no cotidiano; deve-se expressar e transmitir a mensagem de forma simples, para que seja entendida facilmente pelo universo de receptores, por meio dos canais disponíveis de comunicação interna, especialmente entre os colaboradores. Se possível, de imediato, pergunte ou teste o entendimento de sua mensagem, para que você possa corrigi-la e, ao mesmo tempo, avaliar se sua comunicação foi eficaz. Outra coisa importante na dinâmica da comunicação entre colaboradores ou de gestor para colaborador(es), se ela for oral: fale devagar, pense em suas palavras, no seu objetivo prévio, para que se possa fazer entender. Por outro lado, se sua comunicação for extensa, prefira registrá-la, por isso, faça-a por escrito, utilizando-se de avisos, memorando, e-mail, etc. Uma mensagem longa poderá ficar repetitiva ou incompreensível, podendo soar distorcida, prolixa ou até mesmo fugir dos objetivos iniciais da comunicação. Por isso, coloque-a no papel, pois assim ela será mais facilmente revisada e redimensionada, se necessário.



Reflita

A empatia ou a necessidade de se colocar no lugar do outro, buscando agir ou pensar da forma como ele pensaria ou agiria nas mesmas circunstâncias, tem sido uma forma de melhorar a comunicação interpessoal nas empresas, principalmente a interlocução. Mas, apesar de tão abordada, a empatia tem sido praticada de fato no dia a dia do ambiente organizacional? Ou se trata apenas de mais uma estratégia mercadológica do departamento de Recursos Humanos, a fim de angariar prestígio para a organização, em relação a uma suposta preocupação com o colaborador? Será que é possível praticar a empatia? E será possível que a prática da empatia de fato melhora o diálogo e a comunicação interpessoal nas organizações?

Subjetividade e objetividade na comunicação corporativa

Os indivíduos com os quais as organizações se comunicam interna e externamente constroem sentidos a partir de um processo interpretativo e cognitivo, que é potencializado diante dessa nova natureza dos meios de comunicação e mídias digitais. No entanto, na empresa, alguns critérios permanecem. Sabemos que a objetividade, a clareza e a concisão, na hora de redigir ou enunciar as mensagens, são a regra e valem para praticamente

todos os tipos de gêneros textuais do meio corporativo, como os ofícios. No entanto, a subjetividade ganha cada vez mais relevância.

De acordo com Kunsch (2016, p. 48), quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, “o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui também um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa e personalizada”, destinada a atingir diferentes tipos de públicos, e não mais a uma grande massa. Outros aspectos poderiam ser incluídos a isso, mas são esses que contribuem também para demonstrar a complexidade na qual a comunicação organizacional se vê envolvida.

Assim, um dos aspectos que requisita ser mais compreendido e utilizado por especialistas e gestores é a subjetividade, com cada vez mais espaço e aceitação nas organizações contemporâneas, em meio a discursos cada vez mais heterogêneos, que se sucedem graças à multiplicação de canais, possibilitada pelas tecnologias da informação ligadas à individualidade. Não se deve esquecer também que, para Wolton (2011, p. 62), “[...] comunicar é cada vez menos transmitir, raramente compartilhar, sendo cada vez mais negociar e, finalmente, conviver”. Enfatiza também que, na comunicação, “[...] não se pode negar a abertura ao outro, não se deve esquecer o receptor, é preciso reconhecer a importância da negociação [...]”, também em seus aspectos subjetivos.

Em comunicação, a objetividade e a subjetividade, enquanto conceitos, centram-se na percepção do indivíduo a respeito de um determinado fenômeno ou objeto a ser vislumbrado enquanto tal. A objetividade, assim como a subjetividade, por conseguinte, possibilita a compreensão do fenômeno organizacional em seus aspectos humanos. Isso evidentemente não exclui o peso e a influência que decorrem das escolhas das organizações, que se iniciam no indivíduo, e não na organização (ente intangível), e que se torna real (ou objetivo) a partir das escolhas e ações dos indivíduos que dela fazem parte.

Assim, como fontes emissoras de informações, as empresas não devem ter a ilusão de que, ao se comunicar com seus respectivos públicos, todas as suas mensagens discursivas serão prontamente recebidas – e de maneira homogênea –, ou que serão respondidas e aceitas automaticamente como foram concebidas. É preciso lembrar que a comunicação ocorre primeiro em um nível subjetivo. Por isso, cada indivíduo, ao perceber o mundo de maneira muito particular,

é o dono de um universo cognitivo próprio, sobretudo na maneira de receber as mensagens, interpretá-las e dar-lhes significado ao seu modo e dentro de um determinado contexto. Dessa forma:

[...] ainda há muitas organizações nas quais a questão da humanização e valorização das pessoas não passa de um discurso. Ocorre que, nas práticas cotidianas, os empregados, apesar de serem chamados de ‘colaboradores’ – termo não muito apropriado, pois o trabalhador possui um vínculo empregatício e não é voluntário –, sofrem muitas pressões e os interesses do capital estão sempre acima do social e das pessoas. (KUNSCH, 2016, p. 53)



Pesquise mais

Sobre os aspectos subjetivos da comunicação empresarial e levando-se em conta que o empregado de uma organização, atualmente, não é mais um mero receptor passivo das trocas comunicacionais em relações de subordinação e chefia, agindo cada vez mais como um interlocutor proativo e com possibilidades de interferir em prol de seus próprios interesses na comunicação empresarial, leia o artigo *A subjetividade dos sujeitos como componente da comunicação organizacional*, de Marlene Branca Sólío. Na leitura, você conhecerá alguns aspectos desse paradigma, que nem sempre indica um discurso homogêneo e objetivo nas grandes organizações.

SÓLIO, Marlene Branca; BALDISSERA, Rudimar. A subjetividade dos sujeitos como componente da Comunicação Organizacional. In: XXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 29., 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: Intercom, 2006. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/8447539892258631368619120297866859476.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

Os profissionais da comunicação corporativa

De acordo com Torquato (2004), a comunicação corporativa é entendida como as ações de comunicação de toda corporação, empresa, ou organização, que incluem comunicação empresarial, organizacional ou relações públicas. Em outras palavras, o profissional da comunicação corporativa deve ser comprometido com a empresa para a qual trabalha e cumpre a função de passar a

imagem dela, mantendo seu conceito junto ao público, tanto interno quanto externo. Enquanto atuar como profissional da empresa de comunicação corporativa, um assessor de comunicação da empresa tem por função veicular assuntos de interesse desta, distinguindo-se, assim, do jornalista que trabalha em veículos de comunicação.

Embora se assemelhe ao trabalho do jornalista, o trabalho de assessor pode ser exercido por profissionais de outras formações (ou até sem nenhuma formação acadêmica). A função do jornalista é informar o público, fazendo a apuração da notícia e divulgando-a no veículo em que trabalha (TV, rádio, jornal impresso, mídia on-line, etc.). Já o profissional responsável pela comunicação corporativa tem por atribuição principal veicular assuntos de interesse da empresa, através dos canais próprios da organização, distinguindo-se da função jornalística.

Sabemos que a comunicação empresarial integrada, com todas essas atividades, tem como objetivo construir uma imagem por meio de planejamento estratégico a partir da centralização das informações e dos objetivos a alcançar – para isso, é necessário um colegiado de comunicação, formal ou informal, composto de diretores, gerentes e um ou mais especialistas em comunicação; identificar as questões que precisam ser administradas; elaborar os elementos da identidade institucional; e desenvolver planos de ação e programas.

Assim, os profissionais de comunicação corporativa submetem-se por contrato ao dever da confidencialidade, pois zelam pela boa imagem e reputação da empresa assessorada. Não podem externar opiniões e críticas com a liberdade de expressão intrínseca à função dos jornalistas (TORQUATO, 2004). Dirigem-se a segmentos e setores sociais específicos, como seus colaboradores e segmentos do público externo, conforme os interesses da entidade assessorada, e não da opinião pública.

De acordo com Manus (2016, [s.p.]):



A assessoria de imprensa é apenas um dos vários serviços que podem ser oferecidos por uma agência de comunicação corporativa a um determinado cliente, sempre com objetivo de levar a mensagem do cliente a terceiros, mas nunca na função de informar o público sobre fatos sociais, como é feito no jornalismo.



Assimile

Em síntese, as atividades do jornalista e as atividades do profissional da comunicação corporativa (relações públicas, ombudsman, assessor de comunicação) não se confundem, embora se assemelhem, pois o compromisso profissional do jornalista é a informação a um público mais amplo (ele fala a todos), enquanto o assessor de comunicação corporativa tem, principalmente, a empresa como cliente a quem presta serviços (MANUS, 2016).

Segundo Orlando (2009), como a situação corrente no jornalismo corporativo e dos profissionais da comunicação corporativa é a de um emissor falando a um grande número de receptores, as impressões subjetivas devem ser eliminadas. A norma é substituir os atributos por dados que permitam ao receptor fazer sua própria avaliação. Portanto, o parâmetro das avaliações factuais deve ser sempre a experiência objetiva do público. E isso vale para todos profissionais da comunicação corporativa, ainda que a subjetividade do receptor tenha sido levada cada vez mais em consideração.



Exemplificando

Dentre as práticas de assessoria de imprensa estão a elaboração de releases (comunicados a imprensa), cobertura de eventos, realização de entrevistas coletivas e contato regular com jornalistas dos veículos de comunicação. O clipping (acompanhamento e arquivamento de notas, notícias, reportagens veiculadas pela mídia referentes à empresa, marca ou produto) também é uma atividade realizada pela assessoria de imprensa e serve para mensurar o retorno das ações realizadas. Já o profissional de relações públicas, dentre as áreas exercidas por profissionais da comunicação, é o principal responsável por zelar pelo relacionamento das empresas com os diversos *stakeholders*, promovendo e protegendo a imagem das empresas, das marcas e dos produtos.

Sem medo de errar

Vamos retomar rapidamente a situação-problema desta seção: Carlos participará de um encontro acadêmico a respeito dos desafios da comunicação em empresa na atualidade. Ao fim

do evento, ele deverá elaborar um projeto de mapeamento de atividades de assessoria e consultoria em comunicação, a partir dos conteúdos com os quais ele interagiu no período. O desafio de nosso personagem é entender o funcionamento interno da organização onde atua, assessorando na comunicação, a partir do conhecimento dos profissionais que trabalham com ele, a fim de entender, principalmente, como se dá a interlocução no ambiente organizacional e o que precisa ser melhorado.

Para iniciar esse processo, ele deve realizar a primeira parte do projeto, que consiste em descrever os possíveis tipos de interlocutores encontrados na empresa. Para tanto, ele pode definir um questionário – de teor socioeconômico, educacional, funcional e cultural – com algumas questões importantes sobre as diferentes atuações e os perfis encontrados. Nesse sentido, Carlos pode formular as seguintes perguntas, as quais podem ser respondidas por meio de autodeclaração, em que os colegas contribuirão de maneira anônima:

- Função:
- Escolaridade:
- Frequência do uso de meios eletrônicos para se comunicar (enviar e receber mensagens) no trabalho:
- Produção escrita, em até 500 caracteres (que pode ser um e-mail de trabalho):
- Opções de lazer preferidas:
- Frequência de livros lidos (sem relação com o trabalho):

Outra opção seria solicitar a alguns colegas colaboradores, de setores com áreas de atuação semelhantes, que enviassem e-mails escritos por eles, para serem analisados como amostra. Assim, o número de e-mails a ser analisado seria reduzido, mas não menos significativo. O registro textual pode ajudar a compor um retrato da cultura de comunicação praticada pela empresa, tanto em termos gerais como também relacionados aos tipos de atuação de cada setor. Assim, Carlos teria subsídios para elaborar o início do projeto de planejamento estratégico de comunicação, que seria também a parte inicial do mapeamento de atividades de assessoria e consultoria de comunicação corporativa.

Faça valer a pena

1. Leia o texto a seguir:

A comunicação sempre foi um problema a ser trabalhado em grande parte das empresas, pois uma ação eficaz reduz esforços e aumenta a produtividade. Muito tempo se perde por não se ter uma informação ou se faz errado por não saber o que fazer. Portanto, a comunicação está diretamente ligada à produtividade e ao ganho de tempo.

”

(Fonte: LIMA, Carlos Alberto. Falhas na comunicação interna de uma empresa podem comprometer resultados? 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/falhas-na-comunicacao-interna-de-uma-empresa-podem-comprometer-resultados/27551>>. Acesso em: 28 nov. 2017.)

O trecho acima relaciona comunicação e produtividade, importantes para o sucesso organizacional e que precisam ser trabalhadas em conjunto, pois _____.

Assinale a alternativa que completa corretamente a afirmação acima:

- a) Eliminam as distorções relacionadas aos ruídos de comunicação, com o aumento produtivo.
- b) Afirma que ambas são essenciais para a interlocução no processo comunicativo.
- c) Geram dissonâncias cognitivas no entendimento do fluxo informacional da empresa.
- d) Estão diretamente ligadas e influenciam no ganho de tempo, reduzindo esforços.
- e) Tornam eficazes os fluxos produtivos, apesar de maior tempo nos fluxos comunicacionais.

2. Leia atentamente o trecho a seguir:

Comunicação organizacional é a permanente tensão entre planejado/intuitivo/espontâneo; organização/desorganização/reorganização de sentidos; forças em identificação/rejeição; disputas/resistências/cooperações; fugas/sinergias; e outras dualidades que, em princípio, sob o olhar da simplicidade, parecem impossíveis, mas que pelas lentes da complexidade são fundamentais para a continuidade do sistema organizacional (a organização).

”

(Fonte: BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: PUC-RS, 2008. p. 48.)

Na organização, a comunicação planejada sempre exerceu um papel importante. No entanto, em uma perspectiva dialógica, de acordo com o texto, quando analisamos a comunicação organizacional como um todo, incluindo seus atores e interlocutores, percebemos que:

Assinale a alternativa que completa corretamente a afirmação acima:

- a) Ela engloba o planejamento de um lado e, por outro, consiste em incertezas e possibilidades relacionais, de acordo com a empresa.
- b) A interlocução é determinada pelo planejamento da organização, apesar das disparidades de pontos de vista dos interlocutores.
- c) Essa comunicação planejada perde força e a disputa de sentidos, pois ganha contornos mais delineados de acordo com cada interlocutor.
- d) Os profissionais da comunicação organizacional, incluindo os jornalistas, são responsáveis pelo planejamento estratégico da corporação.
- e) Diferentes subjetividades são estabelecidas, anulando-se os aspectos objetivos inerentes ao planejamento da comunicação corporativa.

3. Leia o texto a seguir:



Poder é algo mais que comunicação e comunicação é algo mais que poder. Mas o poder depende do controle da comunicação. Igualmente o contrapoder depende de romper o dito controle. E a comunicação de massas, a comunicação que pode chegar a toda a sociedade, se conforma e é gerida mediante relações de poder enraizadas no negócio dos meios de comunicação e da política do Estado. O poder da comunicação está no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade em que vivemos.

(Fonte: CASTELLS, M. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Trad. de Maria Luiz X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. p. 23.)

Para Castells, o processo de comunicação age de acordo com a estrutura, a cultura, a organização e a tecnologia de comunicação de uma determinada sociedade. Isso quer dizer que:

Assinale a alternativa que completa corretamente a afirmação acima:

- a) Toda estrutura social é construída ao redor de redes digitais e analógicas de comunicação e informação.
- b) A informação se constrói e exerce relações de poder mediante a gestão de processos de comunicação na sociedade.
- c) Toda comunicação se constitui a partir de redes de informações, relativizadas por relações de poder socioeconômicas.
- d) O auge das redes digitais de comunicação global gera o sistema de processamento de símbolos que caracteriza nossa era.
- e) A estrutura da sociedade em rede personifica as relações de poder no contexto organizacional e tecnológico.

Seção 3.2

O texto escrito na comunicação corporativa

Diálogo aberto

Quando uma comunicação corporativa não contempla coesão e coerência, suas mensagens podem ser não só desprezadas como mal-interpretadas, causando sérios problemas nos fluxos comunicacionais. Por isso, nesta seção, convidamos você para nos acompanhar no entendimento do que são os problemas de coesão e coerência em textos corporativos, assim como compreender como o planejamento da escrita e sua adequação à norma culta são importantes para a filtragem de informações importantes e a escrita de um texto coeso e coerente.

Como você deve se lembrar, conforme o contexto de aprendizagem, apresentado na seção anterior, Carlos participará de um grande evento, patrocinado pela empresa onde trabalha, sobre novas tecnologias em comunicação corporativa, o qual tratará também da ampliação das possibilidades no mercado de trabalho no mundo digital e suas múltiplas implicações no setor no qual atua. No encontro com líderes, diretores e estrategistas, ele deverá apresentar **um projeto de mapeamento de atividades de assessoria e consultoria de comunicação corporativa**, a partir de seu ambiente empresarial, conhecendo as pessoas que trabalham nessa área e lidando com os aspectos formais do texto empresarial, notando que a revisão dos textos e ofícios anda sendo negligenciada, gerando vários ruídos.

O foco nesta seção será o detalhamento dos aspectos da comunicação escrita na corporação, o seu planejamento, bem como o uso correto da norma culta no ambiente institucional corporativo. Para essa segunda etapa de mapeamento, Carlos deverá levar em conta aspectos de coesão e coerência da escrita no ambiente corporativo, principalmente se houver a necessidade de se redigir textos mais longos, como relatórios, cartas, ofícios, etc. Além disso, ele sabe que é necessário se fazer a leitura e a revisão final de qualquer documento ou mensagem produzida internamente, para

evitar erros mais comuns. Assim, a tarefa de Carlos será elaborar um protocolo de revisão e de adequação de textos empresariais, segundo a coerência e a coesão textuais. Vamos aprender técnicas para aperfeiçoar a escrita empresarial e fazer a revisão desses textos? Em primeiro lugar, deve-se ressaltar a importância da norma culta na modalidade escrita de texto em ambientes de trabalho, por mais que digam no senso comum que o papel aceita tudo. Vamos começar? Bons estudos!

Não pode faltar

Nesta seção, trataremos de alguns conteúdos importantes para o estabelecimento de textos escritos na comunicação empresarial. Ao finalizar esta seção, espera-se que você consiga identificar problemas de coesão ou coerência em textos corporativos, filtrar informações e escrever um texto empresarial mantendo-o coeso e coerente, a partir do planejamento da escrita e sua adequação à norma culta.

Planejamento da escrita na comunicação corporativa: a busca pela clareza

A escrita empresarial é um trabalho complexo, em que convergem diversas técnicas e conceitos, visando à obtenção de um resultado profissional mais conciso, enxuto e elegante do que uma redação acadêmica ou escolar, por exemplo.

Como vimos anteriormente, a prática da escrita de textos empresariais diversos leva à produção constante de ofícios, tais como bilhetes, e-mails, relatórios, atestados, pareceres, avisos, memorandos ou comunicações internas gerais. Ao conhecermos os formatos padrão desses documentos e melhorias para sua escrita, podemos chegar ao desenvolvimento de qualquer tipo de texto empresarial de forma positiva, simples e direta.

Como regra geral, todo bom texto em prosa é composto de três partes: introdução, desenvolvimento e fechamento ou conclusão. Da mesma forma, todos os textos empresariais devem ser constituídos também dessas três divisões: na introdução, elencam-se os objetivos do texto, seguida por uma explicação sobre os antecedentes (contexto que levou à produção do documento);

um desenvolvimento e uma conclusão. Isso se aplica também a e-mails, em que o objetivo pode estar, por exemplo, no título (e até no assunto); ou em uma carta, em que o objetivo pode vir declarado formalmente no início, ou ao menos em uma linha, na apresentação do assunto.

Já aprendemos que uma carta, por exemplo, deve ter, depois da data, o destinatário e, em seguida, uma linha com a apresentação do assunto, sendo que esse deve primar pela concisão e pelo rigor da objetividade. São comuns textos em que não se explica o objetivo no início ou que exageram em preâmbulos e introduções muito extensas. Isso faz com que, às vezes, o leitor chegue ao final da leitura sem saber o que o autor realmente pretendia e tenha que retomar novamente a leitura, uma falha muito comum em relatórios e ofícios em geral e até em e-mails.

Sabendo que a linguagem escrita, empregada no meio corporativo, é sempre formal, devemos levar em consideração alguns itens se quisermos redigir bem qualquer documento, independentemente de seu gênero textual (e-mail, carta, memorando, currículo, etc.). Lançamos mão de algumas dicas de Beltrão (2011):

- Coloque-se no lugar do destinatário e utilize uma linguagem clara e conteúdo objetivo para que não aconteçam ambiguidades e ruídos na mensagem.
- Organize seu texto de tal modo que o destinatário leia primeiro os itens mais importantes e, depois, os menos importantes (ou de menos destaque). Para isso, você, como emissor, deve pesar esses aspectos antes de começar a escrever.
- Valorize em seu texto o uso de frases breves, simples e que respeitem a norma culta. Como o contexto das organizações é complexo e urgente, as pessoas não são receptivas a textos extensos e prolixos.
- Antes de começar a escrever, o emissor deve ter claro o objetivo da mensagem: trata-se de uma recomendação? Ou de opiniões? Cada caso exige um tratamento específico nos argumentos e disposição das orações.
- Para um melhor entendimento da mensagem, é importante evitar o uso de palavras dúbias, jargões desnecessários, exagero em terminologias muito específicas, etc.

- É bastante útil substituir frases muito longas por outras duas frases menores ou mais, pois o destinatário costuma processar as ideias de forma linear e sequencial.

A construção de textos corporativos deve conciliar a necessidade da interação humana e a formalidade e complexidade do ambiente empresarial, no qual se predominam regras e rituais formalizados. Daí a importância de se ter planejamento e foco, eliminando-se o excesso e as redundâncias.



Aprender a organizar um texto longo é tão importante quanto aprender a escrever uma frase clara e simples. Todas as suas frases claras e simples se desmancharão se você não tiver sempre em mente que a escrita é algo linear e sequencial, que a cola que sustenta como um conjunto, que se deve manter uma conexão entre uma frase e a frase seguinte, entre um parágrafo e o parágrafo seguinte, entre um capítulo e o capítulo seguinte, e que a narrativa – a boa velha ‘contação’ de histórias – é o que arrasta seus leitores sem que se deem conta do que foi realizado. A única coisa que eles devem notar é que você fez um plano coerente para a realização do seu trabalho. Cada passo deve parecer inevitável. (ZINSSER, 2017, p. 215)



Exemplificando

De acordo com Silva (2012), o moderno texto empresarial apresenta a seguinte estrutura, também conhecida como *superestrutura global*:

- Abertura: com local, data, destinatário e saudação inicial.
- Informes: compõem o corpo do texto ou a mensagem propriamente dita que o autor quer passar para o leitor.
- Encerramento: a saudação final e a identificação do autor.

Em seu livro, *Redigindo textos empresariais na era digital*, Silva (2012) traz exemplos de cartas, memorandos e ofícios redigidos de acordo com essa superestrutura.

SILVA, S. C. P. e. **Redigindo textos empresariais na era digital**. Curitiba: Intersaberes, 2012. p. 66-77.



Pesquise mais

A seguir, o professor Aldo Luiz Bizzocchi ministra uma videoaula sobre as propriedades do texto, bem como a necessidade de estruturação das partes do texto, para conferir sentido às ideias expostas. Confira!

UNIVESP. **Leitura e produção de texto - Aula 15 - Licenciatura - Propriedades do texto.** Professor ministrante: Aldo Luiz Bizzocchi. Canal: Univesp. Produção: Univesp. Duração: 9min32s. 12 ago. 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=UAWyu9TclJs>>. Acesso em: 21 dez. 2017.

Uso correto da norma culta na comunicação corporativa

Vivemos em uma cultura mergulhada em alta tecnologia e tornou-se rotina a troca de informações por meio de redes sociais e e-mail. O imediatismo da comunicação, em nossa sociedade, torna bastante comum o descuido com a língua, como a desobediência à norma culta. O impacto disso é mais grave quando se trata da comunicação corporativa, uma vez que o uso incorreto da língua pode comprometer a imagem institucional.

Lançar mão da linguagem para interagir socialmente é muito mais do que lançar informações aleatoriamente. A linguagem encarna significações. “As palavras têm sentido e criam sentido.” (CHAUI, 2004, p. 15). Essa é uma realidade não só da comunicação social (genericamente) mas também da comunicação corporativa. O poder de criação de sentido da linguagem faz com que ela seja dinâmica, ou seja, as significações sofrem mutações ao longo do tempo. Isso não significa que normas linguísticas sejam passíveis de se invalidarem.



Assimile

Do ponto de vista da norma, toda transgressão à gramática constitui erro, que pode vir a alterar a norma ou enfraquecê-la. Daí a considerar-se a norma a força conservadora da linguagem.

Segundo o linguista Marcos Bagno, a norma culta seria, inclusive, um termo já datado, inadequado para se tratar da língua, já que não representa o uso da modalidade oral da língua, bem como das variantes linguísticas existentes na língua portuguesa. Para ele:



Cada vez mais se torna evidente que é preciso analisar a nossa realidade sociolinguística sob três focos: de um lado (1) o da *norma-padrão*, isto é, o modelo idealizado de língua 'certa' descrito e prescrito pela tradição gramatical normativa – e que de fato não corresponde a nenhuma variedade falada autêntica e, em grande medida, tampouco à escrita mais monitorada –, e, do outro lado, como extremos de um amplo *continuum*, (2) o conjunto das variedades prestigiadas, faladas pelos cidadãos de maior poder aquisitivo, de maior nível de escolarização e de maior prestígio sociocultural, e (3) o conjunto das *variedades estigmatizadas*, faladas pela imensa maioria da nossa população, seja nas zonas rurais, seja nas periferias e zonas degradadas das nossas cidades, onde vivem os brasileiros mais pobres, com menor acesso à escolarização de qualidade, desprovidos de muitos de seus direitos mais elementares. (BAGNO, 2009, p. 11-12)

Em outras palavras, devemos dominar, sim, as variantes urbanas mais utilizadas, como exercício de um direito do cidadão e possibilidade de integração à vida social contemporânea. Portanto, a contribuição dos profissionais de Letras na seara da comunicação empresarial e institucional seria essa: promover a inclusão de todos os falantes da língua, independente da variante linguística utilizada.



Refleta

Muito se fala da normatização da linguagem e sua padronização nas empresas e no ambiente corporativo, e que não devemos pensar na linguagem como algo estanque. No entanto, muitos profissionais ainda têm dificuldades de redigir textos de acordo com a norma culta, pecando na ortografia, na gramática, nos sentidos e objetivos do texto, além de cometer um excesso de informalidade na escrita. Por que isso acontece, apesar das técnicas de redação estarem presentes e cada vez mais disponíveis para todos?

É muito importante estarmos atentos às variações da linguagem e ao que se costuma incorporar à língua culta. No ambiente corporativo, o uso correto da língua é fundamental e imprescindível

para a escrita de qualquer texto. “O uso correto da língua também é fundamental. Grafia, pontuação e concordância devem seguir as regras gramaticais da norma culta. Erros como a separação de sujeito e verbo com uma vírgula demonstram desconhecimento do próprio idioma.” (BOURROUL; PENHA, 2015, [s.p.])

Para Silva (2012), o uso correto da pontuação é muito importante no momento de se redigir documentos em uma empresa, já que a colocação inadequada poderá comprometer o entendimento da mensagem. Os sinais de pontuação, mais do que sinais gráficos ou marcas auxiliares de escrita, são importantes na produção e recepção de textos, por exemplo, a vírgula – usada para separar termos de uma mesma oração ou de orações; o ponto e vírgula – que se caracteriza como um estado intermediário entre a vírgula e o ponto e é usado em orações coordenadas, marcando uma pausa mais “alongada” que aquela marcada pela vírgula, sem, no entanto, marcar o fim do período; o ponto-final – que indica a finalização do período, representando, também, a pausa máxima de voz, muito usado em frases imperativas (Vá até lá. Ele terminou a impressão, etc.); e dois-pontos – empregado em citações, enumerações, exemplificações, etc.



Pesquise mais

No livro *Redigindo textos empresariais na era digital*, de Saulo César Paulino e Silva, há exemplos do uso correto da pontuação em documentos empresariais, além do uso correto da colocação pronominal e dos dez erros mais gramaticais mais comuns.

SILVA, S. C. P. e. **Redigindo textos empresariais na era digital**. Curitiba: Intersaberes, 2012. p. 80-102.

Coesão e coerência na comunicação corporativa

É preciso distinguir claramente os aspectos coesivos dos elementos que promovem coerência no texto. Enquanto a coesão diz respeito ao aspecto formal, linguístico do texto, sendo alcançada pela escolha de palavras cuja função é justamente estabelecer referências e relações, como pronomes demonstrativos, preposições, emprego de sinônimos e hipônimos, a coerência textual estabelece uma articulação no plano das ideias e dos conceitos. Estando no

âmbito da significação, a coerência se manifesta pela reunião de ideias, informações e argumentos compatíveis entre si.

A coerência resulta da junção lógica entre as várias partes que compõem um texto, as quais devem estar encadeadas de maneira lógica. Cada segmento textual pressupõe o segmento seguinte de modo sucessivo, de tal forma que se estabelece uma cadeia em que todas as partes estejam encadeadas harmonicamente. Quando há quebra nessa relação harmoniosa entre as partes, ou quando um segmento atual está em contradição com o anterior, perde-se a coerência textual. O texto torna-se, então, incoerente.

Koche e Elias (2010) conceituam coerência como a compreensão, o sentido e a profundidade (ou sofisticação) de um texto, o que implica, também, a relação entre o texto, seu autor e seu leitor. Segundo esse princípio, a interpretabilidade do texto também depende dos conhecimentos do autor, bem como do estabelecimento do foco e da seleção mais adequada de vocábulos, isto é, do léxico.

Já a coesão, para Koch (2000), é um fenômeno distinto que lida com a maneira pela qual os elementos linguísticos encontrados na superfície do texto estão conectados entre si. Para a autora, a coesão se constitui sobre duas bases: a remissão e a sequenciação. A primeira ocorre no texto por meio da referência anafórica ou catafórica, que forma encadeamentos coesivos mais ou menos extensos – são elementos que retomam referentes principais ou temáticos e estão presentes, geralmente, no texto inteiro.

A remissão catafórica (ou “para a frente”) realiza-se, sobretudo, por meio tanto de pronomes demonstrativos ou indefinidos neutros, ou de nomes genéricos, bem como dos demais tipos de pronomes, de numerais e de advérbios. Já a remissão anafórica (ou “para trás”) ocorre por meio do uso de pronomes pessoais de 3ª pessoa – tanto retos como oblíquos – e os demais pronomes, além de advérbios, numerais e artigos.



Exemplificando

1. Exemplo de remissão catafórica, feita com pronomes demonstrativos, nome e demais tipos de pronomes (destacados), em que se retoma o que será dito a seguir:

Qualquer que tivesse sido **seu** trabalho anterior, **ele** o abandonara, mudara de profissão e passara pesadamente a ensinar no curso primário: era tudo o que sabíamos **dele**, **o professor**, gordo e silencioso, de ombros contraídos. (LISPECTOR, 1977, p. 11)

”

2. Exemplo de remissão anafórica, que retoma o foi dito anteriormente, feita com pronomes pessoais de 3ª pessoa, tanto retos como oblíquos:

André e **Pedro** adoram livros de ficção científica e fantasia. Mesmo assim, são diferentes em gosto. **Este** não gosta de livros e estórias que se passam no espaço; **aquele**, sim, e **as** devora com gosto.

Os textos empresariais, de acordo com Silva (2012), devem ser redigidos conforme com o conhecimento de mundo tanto do autor como do leitor ou destinatário, pois “a linguagem empresarial envolve uma situação de comunicação em contexto profissional, utilizando-se de uma linguagem denotativa e referencial que prima pela objetividade” (SILVA, 2012, p. 67). Eles envolvem, como todo texto, uma complexa teia de ideias que se organizam de acordo com a intenção do autor de passar uma ideia, um sentido, etc. Dessa forma, também no texto empresarial, o conceito de coerência está diretamente ligado à construção do sentido no texto. Assim, é comum, na leitura de determinados textos, especialmente no ambiente empresarial, serem encontradas dificuldades para sua compreensão, em que ou o leitor não domina o assunto proposto pelo autor, ou, o que é mais comum, o texto pode estar mal redigido e a falta de coerência e coesão em sua estruturação compromete o entendimento do todo, apresentando “buracos textuais”. Esses “buracos” representam a falta de relação entre as ideias, dificultando o entendimento do leitor, perdendo-se o “fio temático” (SILVA, 2012).

A compreensão de um texto resulta da unidade entre suas partes e da coerência, tendo-se em vista o objetivo da produção textual. De acordo com Tomasi e Medeiros (2010), a coerência de todo texto depende de:

- Manter uma referência tematizada, com as partes inter-relacionadas.

- Expor uma informação nova e expandir o texto.
- Não apresentar contradições entre as ideias.
- Apresentar um ponto de vista e uma nova visão de mundo.

Esses aspectos, levados em consideração na hora de redigir um texto, contribuem para sua clareza e para seu entendimento por parte do leitor.

Leitura e revisão: técnicas

Segundo Viana (2010), após redigir o texto, é necessário revisá-lo para correção de erros ortográficos e gramaticais e verificar a coesão e coerência.

A digitação de textos em computador trouxe benefícios importantes, mas trouxe, também, entre outras possibilidades de erros, as frases soltas. O texto é modificado, às vezes, com pressa, e permanecem as tais frases soltas, sem amarração ou sentido. Como em outros aspectos relativos à coesão, revisões antes do texto final ser enviado são, na maior parte dos casos, suficientes para evitar esse tipo de falha. E também obrigatórias, de forma a se evitarem ruídos e má impressão.

Além da revisão, a fim de evitar essas frases soltas, e após uma boa (re)leitura, a reescrita é um passo importante na elaboração de textos claros e coesos, pois segundo Koche, Pavani e Boff (2004), a reescrita do texto ocorre – qualitativa e quantitativamente – com cortes, alteração da ordem das palavras, sentenças ou orações. Exige, sobretudo, a leitura atenta, a análise, a reflexão e, muitas vezes, a recriação ou a reescrita do que foi feito. Em qualquer produção textual, é considerável a responsabilidade de se fazer uma revisão eficaz. Para isso, é necessário:

- Fazer o processo de leitura e releitura do que foi escrito. Malta (2000, p. 91) defende: “Ler e reler; sem isso não dá para confiar numa revisão”.
- Verificar a adequação do texto à situação – se está coerente neste aspecto àquilo que deve ser dito ou comunicado.
- Fazer a normalização ortográfica e gramatical, utilizando-se do corretor ortográfico do programa de computador.
- Checar os elementos gráficos, como a formatação do texto, do papel (se ele for impresso), das fontes e de seu tamanho, etc.

- Se possível, dê o texto para alguém ler. Ele pode ajudar também a melhorar o estilo, apontando incoerências e redundâncias, dando sugestões e críticas construtivas para a reescrita, conforme aponta Carnegie:



[...] se você tiver dificuldade em gramática e ortografia, procure um colega para ser seu editor in-company para sugestões e revisões construtivas. O recurso de verificação ortográfica em um programa de processamento de texto é de grande ajuda, uma vez que capta a maioria dos erros de digitação e de ortografia, mas, ainda assim, temos de reler o documento com atenção, pois um corretor jamais consegue pegar todos os erros. Mesmo se você for um dos poucos sortudos com um assistente à sua disposição, deve verificar tudo o que tem sua assinatura. (CARNEGIE, 2015, p. 177)

Uma etapa anterior à revisão propriamente dita é a preparação do texto. Essa etapa, também conhecida como copidesque, consiste na normalização ortográfica, gramatical e literária do texto, com a finalidade de se uniformizar o texto final como um todo, evitando repetições desnecessárias e inconsistências. É uma análise mais aprofundada, que requer atenção, além de uma atenta leitura crítica, pois, muitas vezes, alguns erros mais comuns são evitados e corrigidos nessa etapa, tornando o texto mais limpo. Ela é muito utilizada no jornalismo e no mercado editorial, que exige várias etapas para a publicação de um livro, de uma revista e até de um jornal diário.



Pesquise mais

Leia, nas reportagens a seguir, exemplos de vícios de linguagem e erros muito comuns cometidos na hora de se redigir textos no mundo corporativo, principalmente nos e-mails, gênero textual muito comum e que tem sido o responsável por maltratar a língua portuguesa de maneira frequente.

GASPARINI, Claudia. 6 vícios que você precisa eliminar agora da sua redação. **Exame**, 23 ago. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/6-vicios-que-voce-precisa-eliminar-agora-da-sua-redacao/>>. Acesso em: 6 dez. 2017.

_____. 50 erros de português mais comuns no mundo do trabalho. Exame, 9 out. 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/os-50-erros-de-portugues-mais-comuns-no-mundo-do-trabalho/>>. Acesso em: 5 dez. 2017.

Por fim, lembre-se:



[...] revisar o texto é perceber se a mensagem está clara e será compreendida integralmente por seu interlocutor. Faça um teste. Escreva um e-mail importante, mas deixe para enviá-lo somente no dia seguinte. Ao reler, talvez perceba que o texto está confuso ou que falta alguma informação necessária. Isso acontece porque, quando escrevemos, as ideias estão muito claras em nossa mente. Quando invertemos o papel de emissor para receptor, muitas vezes percebemos que a mensagem está confusa ou incompleta. Por isso, é importante, mais do que reler o texto, mudar o olhar para se colocar no lugar do leitor. (BOURROUL; PENHA, 2015, [s.p.])



Pesquise mais

No site da Comunidade Rock Content, há uma ferramenta de revisão on-line que auxilia na correção de erros de conteúdo de textos diversos, muito útil para a revisão de textos mais longos. Lá, também pode ser encontrado um kit (para download) para se fazer um checklist interativo de revisão.

Ferramenta de Revisão de Textos Online. Disponível em: <https://comunidade.rockcontent.com/revisao-de-textos/?utm_source=comunidade&utm_medium=materiais-gratuitos>. Acesso em: 17 dez. 2017.

Checklist Interativa de Revisão. Disponível em: <http://freelancers.rockcontent.com/checklist-revisao?utm_source=comunidade&utm_medium=materiais-gratuitos>. Acesso em: 17 dez. 2017.

Vamos retomar rapidamente a situação-problema desta seção: Carlos participará de um grande evento, patrocinado pela empresa onde trabalha, sobre novas tecnologias em comunicação corporativa, o qual tratará também da ampliação das possibilidades no mercado de trabalho no mundo digital e suas múltiplas implicações no setor no qual atua. No encontro com líderes, diretores e estrategistas, ele deverá apresentar **um projeto de mapeamento de atividades de assessoria e consultoria de comunicação corporativa**, a partir de seu ambiente empresarial, conhecendo as pessoas que trabalham nessa área e lidando com os aspectos formais do texto empresarial, notando que a revisão dos textos e ofícios anda sendo negligenciada, gerando vários ruídos.

O foco nesta seção será o detalhamento dos aspectos da comunicação escrita na corporação, o seu planejamento, bem como o uso correto da norma culta no ambiente institucional corporativo. Para essa segunda etapa de mapeamento, Carlos deverá levar em conta aspectos de coesão e coerência da escrita, no ambiente corporativo, principalmente se houver a necessidade de se redigir textos mais longos, como relatórios, cartas, ofícios, etc. Além disso, ele sabe que é necessário se fazer a leitura e a revisão final de qualquer documento ou mensagem produzida internamente, para evitar erros mais comuns. Assim, a tarefa de Carlos será elaborar um protocolo de revisão e de adequação de textos empresariais, segundo a coerência e a coesão textuais.

O que Carlos pôde depreender dessa experiência foi o seguinte: escrever de maneira clara, objetiva e, principalmente, de acordo com a norma culta é sempre uma preocupação para qualquer profissional que deseja se destacar no mercado de trabalho – e também um desafio diário. Além daquilo que faz por obrigação no dia a dia, se o profissional tem facilidade em escrever, esse talento deve ser incentivado, principalmente no que diz respeito a temas e artigos versando sobre seu conhecimento ou relacionados à sua área de atuação no mercado, além de ajudar no aprimoramento do marketing pessoal, fazendo com que suas realizações sejam conhecidas pelos gestores, pelos colegas colaboradores e até mesmo pelo público externo, graças ao alcance de blogs e redes

sociais, como o LinkedIn e o Facebook. No entanto, muitos profissionais exageram em seus feitos e tendem a distorcer os fatos apenas para ganhar pontos e incentivos na empresa onde trabalham, como mostra o artigo. Publicam notícias falsas sem checar a fonte, copiam informações sem dar o crédito, fazem análises equivocadas, tiram dados não se sabe de onde e até exageram na importância de suas atribuições profissionais por meio de escrita pretensamente objetiva, fantasiando nas redes sociais uma realidade corporativa que não existe ou que está longe de ser associada à verdade ou ao fruto de seus esforços e realizações. De que forma uma característica textual – a coerência – pode ajudar a desmascarar indivíduos assim, principalmente no mundo corporativo e diante de uma realidade em que há excesso de informações?

Um encaminhamento possível de resolução para a presente situação-problema poderia ser a tomada de alguns procedimentos fundamentais. Um deles seria sempre ir atrás das informações, comparando fontes e filtrando-as, mesmo em meio ao excesso, buscando a coerência entre o que é visto na prática e aquilo que um indivíduo diz ser por meio da escrita. Verificar se, nesse aspecto, há enfim “coerência” entre o que a pessoa diz ser e aquilo que ela é de fato. As informações estão ao alcance de todos, por meio da internet, nos e-mails, nos chats e nas redes sociais, e graças a isso não se pode sustentar uma mentira por muito tempo, ainda mais quando ela é baseada em incoerências e distorções. Fique atento a esse tipo de comportamento, pois há cada vez mais pessoas assim, que escrevem uma coisa, divulgam outra e agem de forma completamente oposta, prejudicando colegas por meio de um comportamento inadequado e distorcendo o sentido de se praticar o marketing pessoal, as boas práticas corporativas e, principalmente, a escrita dedicada ao ambiente institucional.

1.

O texto é ainda uma ocorrência comunicacional que satisfaz a critérios interdependentes, como o de coesão (perceptível no jogo das dependências entre as frases) e o de coerência das ideias. Em relação aos participantes do ato de comunicação, há ainda: o critério da intencionalidade, em que o enunciador visa produzir um texto que tenha um efeito determinado sobre o interlocutor, e um critério de aceitabilidade, em que o interlocutor espera interpretar um texto que se inscreva em seu mundo.

(Fonte: MAINGUENEAU, Dominique. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: Editora UFMG. p. 140-141.)

De acordo com o trecho, um texto nada mais é que:

Assinale a alternativa que completa corretamente a afirmação acima.

- a) Uma sucessão de enunciados, cujo sentido só se estabelece em relação a outros enunciados não verbais, que não produzem intencionalidade.
- b) Uma unidade fundamental da linguagem, sem conectivos que indiquem coesão e coerência em sua articulação por critérios textuais.
- c) Uma unidade de significação, cuja referência é matizada por conectores que indicam coesão e coerência, sem a intenção de produzir determinado efeito.
- d) Uma ocorrência comunicacional, articulada por critérios de coesão e coerência, que, pela intencionalidade, visa produzir um efeito determinado.
- e) Um ato de comunicação, verbal ou não verbal, contextualizado a uma realidade textual e interligado por elementos lineares de coesão e coerência.

2. Leia o texto a seguir:



A coerência diz respeito ao modo como os elementos subjacentes à superfície textual vêm a constituir, na mente dos interlocutores, uma configuração veiculadora de sentidos.

(Fonte: KOCH, Ingedore V. **O texto e a construção dos sentidos**. São Paulo: Contexto, 1997. p. 41.)

Pelo trecho e de acordo com o que se sabe na hora de redigir, a coerência no texto estabelece:

Assinale a alternativa que completa corretamente a afirmação acima.

- a) Uma relação de causa e efeito textual, responsável pelos seus sentidos não textuais, ligada por elementos estruturais e coesivos.
- b) A superfície do sentido do texto, sem que haja relação aparente com as outras partes e ideias do mesmo texto.
- c) Uma relação semântica de coesão entre as ideias, ainda que nem sempre um texto coerente seja marcado, na superfície, pela coesão estrutural.
- d) A contradição entre as várias partes e ideias que compõem um texto, que devem estar encadeadas de maneira linear.
- e) O modo como os elementos coesivos gramaticalmente se estruturam no texto, de forma a estabelecer sentidos lineares ao interlocutor.

3.



A utilização de novos canais de comunicação, como a internet, facilitou a interação entre as pessoas, as empresas e a sociedade de uma maneira geral. Nesse contexto, cada vez mais o mundo corporativo se utiliza de novas ferramentas oferecidas pelo mundo virtual para vender, comprar, fechar negócios, importar, exportar, entre tantas outras atividades. Blogs, sites e redes sociais vêm impulsionando e acirrando a competitividade do mercado. Por isso, esses canais passaram a ser considerados ferramentas estratégicas da “sobrevivência” da marca, do produto e do serviço.

(Fonte: SILVA, S. C. Paulino e. **Redigindo textos empresariais na era digital**. Curitiba: Intersaberes, 2012. p. 21.)

Considerando o que é dito no trecho, a relação da internet com a forma de se produzir documentos e ofícios no ambiente corporativo fez com que: Assinale a alternativa que completa corretamente a afirmação acima:

- a) O texto deixasse de produzir sentidos, pois perdeu sua estrutura em termos de coesão e coerência textuais, tornando-se informal.
- b) Como um canal, fossem ampliadas as possibilidades de comunicação, mantendo a maneira de se estruturar a mensagem como um texto coerente.
- c) A informalidade tomasse conta na maneira de se redigir mensagens e textos que se desviam da norma culta e tornam-se simplistas.
- d) O fluxo de informações institucionais se tornasse mais flexível e próximo da linguagem falada, em um ambiente informal, como os dos blogs e das redes sociais.
- e) Obrigasse a simplificações da linguagem, geradas pelo uso informal das redes sociais e da linguagem, mesmo em ambientes corporativos.

Seção 3.3

Apresentações orais na comunicação corporativa

Diálogo aberto

Nas unidades e seções anteriores, pudemos abordar aspectos importantes para a melhoria da comunicação escrita no ambiente corporativo, como na produção de ofícios, cartas comerciais, relatórios e e-mails. Vamos, agora, enfatizar a comunicação oral. Modalidade natural de comunicação do ser humano, a fala é adquirida em contextos informais do dia a dia e nas relações sociais que se estabelecem desde o momento em que a criança nasce e tem os primeiros contatos com a mãe. O aprendizado, a sistematização e o uso da língua natural são uma forma de inserção cultural e socialização do indivíduo, que se intensificam à medida que ele cresce, se “institucionaliza” na escola e na faculdade e adentra ao mundo do trabalho, onde a comunicação, no geral (mesmo a fala das reuniões, palestras e apresentações), é mais formal.

Agora, dando continuidade ao ciclo de crescimento organizacional do indivíduo dentro das regras formais da organização, no que se refere à fala, acompanharemos o desfecho da jornada de aprendizado de nosso colega Carlos. Seu novo desafio será auxiliar seus colegas a se comunicarem oralmente, aproveitando o que aprendeu no curso de comunicação oral na universidade, pois chega uma hora em que todo colaborador que ocupa uma posição de destaque na empresa onde trabalha se vê encarregado de apresentar propostas, ideias, fazer apresentações envolvendo recursos audiovisuais ou mesmo relatar experiências oralmente.

Essa capacitação foi necessária devido ao fato de que Carlos observou a dificuldade de colegas e até mesmo dos gestores em planejar, elaborar e realizar apresentações orais estruturadas, com conteúdo organizado e com a devida preocupação com a imagem e a postura requisitada aos palestrantes e apresentadores. Assim, Carlos deverá organizar uma palestra sobre como realizar apresentações orais aos colegas, o que irá compor, junto às demais orientações de comunicação corporativa produzidas nas seções

anteriores, o produto desta unidade.

Por fim, será preciso consolidar o produto final desta unidade, apresentado no Contexto de Aprendizagem: *Carlos deverá apresentar um **projeto de mapeamento de atividades de assessoria e consultoria de comunicação corporativa**, a partir de três aspectos: descrever o papel da interlocução na comunicação corporativa; descrever o papel do texto escrito na comunicação corporativa; tratar das apresentações orais na comunicação corporativa.*

Não pode faltar

Saber o que e como falar em público, além das técnicas de apresentação para que a comunicação oral seja eficaz, é de grande importância tanto para o profissional quanto para o negócio. Por isso, trataremos desse assunto nesta seção final da unidade.

Aspectos essenciais da comunicação oral e do falar em público no meio corporativo

No mundo corporativo, são comuns as conversas, reuniões, entrevistas, telefonemas, conference calls, videoconferências, palestras, etc. Assim como é natural que, em algum momento, gestores, executivos e especialistas precisem prestar esclarecimentos à opinião pública, atender à imprensa (por exemplo, em coletivas) ou comunicar assuntos diretamente aos outros colaboradores. Também, há empresas que mantêm ambientes de formação em que vídeos, palestras e orientações são postados com frequência. Essas são várias as situações profissionais que nos desafiam a falar em público. Elas costumam gerar nervosismo na maioria das pessoas, mas, ao final, também acabam por ser uma boa oportunidade de aprendizagem – seja porque demandam uma competência que pode ser aperfeiçoada ao longo do tempo, seja porque o ato de falar sobre um assunto exige que o profissional busque o aprofundamento e faça um exercício de síntese sobre o conteúdo a ser abordado. Tudo isso envolverá, direta ou indiretamente, a comunicação oral, a qual, principalmente quando é simultânea e presencial (ou seja, quando o emissor fala diretamente à sua plateia), tem o valor de potencializar a troca de ideias, oportunizar o aprofundamento de informações, dar abertura para o esclarecimento de dúvidas, além de

possibilitar a apresentação de pontos de vista capazes de enriquecer a informação inicial e torná-la mais clara, objetiva e completa.

De início, é importante considerarmos que falar em público e se comunicar coloquialmente são coisas bem distintas. Em uma situação de comunicação coloquial, os papéis de falante e ouvinte alternam-se permanentemente. De acordo com Genouvrier e Peytard (1974, p. 29), “a mensagem oral coloca emissor e receptor num contexto situacional idêntico, e utiliza com frequência, de maneira alusiva ou implícita, elementos do referente, que completam a informação da mensagem”. Já em uma situação mais formal (quando se fala em público, por exemplo), essa troca de papéis é atenuada, e a fala é dirigida pelo palestrante ou apresentador, que pode ou não conceder essa abertura.

Aqui, abrimos parênteses: a assertividade do palestrante em situações formais é um fato importante de ser reconhecido para que possamos diferenciá-las das informais, mas as boas práticas recomendam que, apesar disso, se busque minimamente identificar possibilidades de diálogo com a audiência porque, apesar de, na maioria das vezes, o objetivo do palestrante ser o de persuadir, o público está longe de ser um receptor passivo destinado a apenas a receber informações sem questionamentos. Por isso, o emissor deve estar atento e aberto às dúvidas, opiniões, críticas e sugestões do receptor, de forma a atender as necessidades e os desejos de seu público-alvo, sempre com coerência.



Assimile

Passadori (2009) considera que a comunicação verbal engloba várias dimensões, as quais vão do autoconhecimento e segurança ao falar, passam pela capacidade de comunicação interpessoal, abrangem uma boa vocalização e uma boa postura e repousam em um conhecimento profundo do assunto abordado e seu contexto. Se pensarmos em uma palestra, por exemplo, veremos que essas dimensões se encontram presentes na medida em que o profissional que faz a apresentação precisa, de fato, ter domínio pessoal, empatia com o público, saber falar com clareza e objetividade, ter uma boa postura pessoal compatível com a mensagem que quer passar e dominar o assunto.

Nos próximos itens, veremos como desenvolver boas práticas de comunicação oral no ambiente corporativo, concentrando-nos nas apresentações (palestras, seminários, discursos e afins).

Imagem e postura na comunicação oral: palestras, seminários e discursos

Palestras, seminários e discursos são situações bastante formais de comunicação corporativa e envolvem uma dinâmica na qual uma pessoa se dirige a uma plateia. Nesse tipo de situação, o emissor precisa passar credibilidade àquilo que está sendo dito, o que é garantido, objetivamente, pelo conteúdo apresentado (fiabilidade das informações, qualidade do processo de construção de conhecimento, imparcialidade) e, subjetivamente, pela imagem que está sendo passada naquele momento. Abordamos, a seguir, alguns dos aspectos subjetivos da comunicação:

- **Gestual:** qualquer gesto não verbal feito pelo palestrante participa da comunicação oral, destacando e complementando informações importantes, muitas vezes com naturalidade e harmonia. Gestos podem ser usados como meio de reforçar uma ideia que está sendo transmitida na comunicação oral, chamar a atenção ou desviá-la para algum conteúdo, gerar um ambiente descontraído.
- **Empatia:** em uma comunicação oral, o interlocutor deve se ocupar também da comunicação não verbal, para que sua mensagem seja transmitida com clareza e se evite a frustração. Uma mensagem pode ser transmitida em vão se sua comunicação não se der adequadamente. Por exemplo, um comunicado dito com aspereza pode não conseguir resultado positivo e gerar frustração. Já um aviso dito com delicadeza e simpatia (ou com um “sorriso no rosto”) pode alcançar com mais eficiência o objetivo de quem a expressou.
- **Postura e imagem pessoal:** para se comunicar (bem) com o público, o emissor deve procurar manter-se ereto, com a parte inferior do ombro equilibrada e os ombros alinhados. Dessa forma, ele transmite segurança tanto em si e reforça sua autoridade perante o conteúdo. Alguns autores chegam a citar que a forma de se vestir é um tipo de linguagem e pode ser um reforço (ou um ruído) importante ao que se quer

transmitir. É a velha recomendação de estar trajado conforme a ocasião.

- **O que vai na tela:** há muitos palestrantes que conseguem encantar a audiência apenas com o poder de suas palavras, mas a maioria se apoia no poderoso e moderno recurso da apresentação multimídia, a qual, se bem estruturada, ajuda a reforçar aspectos importantes da fala e traz ilustrações que podem ser de extrema riqueza didática. Perceba o quanto a programação visual da apresentação pode enriquecer ou complicar a palestra.

Voltamos a chamar a atenção para os aspectos objetivos, lembrando que tudo começa por um conteúdo a ser passado. De nada adianta seguir todas as regras para se obter uma boa imagem se a mensagem diz pouco ou é incoerente, cheia de falhas, obtida sem metodologia. Todos sabemos da importância do conteúdo na comunicação.



Reflita

Com a internet, temos acesso a um grande número de apresentações. É curioso ver que muitas das que mais fazem sucesso são bastante contrastantes entre si. Há aquelas mais professorais e filosóficas (exemplo: Leandro Karnal, Mário Sérgio Cortella e Clóvis de Barros Filho), as religiosas (Pe. Fábio de Mello e Monja Cohen), as técnicas (por exemplo, apresentações de pesquisa nas áreas de linguística ou neurociência), as informativas, as técnico-governamentais, entre outras.

A reflexão que indicamos a você (e que pode ser feita a partir de um exercício bastante prazeroso) é assistir e analisar algumas delas sem nenhuma ideia pré-estabelecida e observar quais são seus pontos fortes, entendendo também quais são os estilos, o que cada palestrante tem de técnica e de linguagem própria.

Técnicas de apresentação oral

Um dos segredos da comunicação eficaz é atrair, motivar ou persuadir o receptor. Transmitir informações corretas e em uma linguagem adequada não é suficiente para engajar o interlocutor: deve-se elaborar uma mensagem atraente, com ganchos (ligações) capazes de prender sua atenção.

Em qualquer comunicação oral, "[...] a preocupação não deve estar apenas na mensagem a ser transmitida, e sim na forma

pela qual será transmitida” (BLIKSTEIN, 2006, p. 61). Para tanto, é importante:

- **Desenvolver** a confiança e a empatia do público, para promover uma boa recepção do que se quer apresentar.
- **Olhar sempre** para o público, com a finalidade de construir um relacionamento com a audiência e ganhar mais confiança. O ideal é distribuir o olhar, sem fixá-lo em determinado participante. Assim, é possível contemplar a todos e, ao mesmo tempo, conseguir captar o interesse das pessoas ou a distração.
- **Saber gesticular**: em uma palestra (ou em uma apresentação para um grupo médio e até mesmo em uma reunião), estando em pé, mantenha seus gestos acima da linha da cintura e abaixo da linha do queixo, pois eles ficarão mais naturais. Sentado (o que quase nunca é aconselhável), os gestos devem ser mais curtos e contidos. Gestos amplos podem transmitir agressividade e acabarem por invadir o espaço de quem está próximo de quem está falando (MIZIARA, 2016).

Segundo Carnegie (2015), uma apresentação oral inclui uma série de elementos, dos quais destacamos:

- **Organização das ideias**, para que a apresentação tenha começo, meio e fim – como em um texto escrito –, siga uma sequência didática.
- **Conhecimento da audiência** (público-alvo). Por exemplo: se as pessoas a quem nos comunicamos têm formação técnica, podemos fazer uso de terminologia técnica e jargão. Caso contrário, se formos falar sobre um assunto técnico a um público não especializado, é preciso um pouco mais de elaboração para que a mensagem seja entendida. Se o público conhece o assunto e se interessa por ele, a palestra pode ser mais aprofundada; se não, é preciso contextualizar a fala e dar elementos que embasem o que será dito.
- **Domínio do assunto**: é fundamental rever sempre as informações que serão apresentadas para que haja certeza do que será comunicado. Descobrir o máximo possível sobre o assunto a ser abordado; preparar anotações do que será dito;

estar preparado para responder perguntas e se preparar para dirimir dúvidas sobre quaisquer assuntos que possam surgir na apresentação são posturas que levam ao sucesso, assim como a firme certeza de que ninguém deveria ir a público dar informações que não são fiáveis (questão de ética).

- **Planejamento sobre o que será dito:** deve-se pensar com antecedência naquilo que será comunicado, qual é a mensagem a ser passada e como apresentá-la, prevenindo percalços, inseguranças e equívocos.
- **Uso adequado da linguagem e do vocabulário:** manter sempre atenção ao uso da norma culta, mesmo que certa informalidade seja permitida na comunicação oral. Ter atenção à linguagem corporal.



Exemplificando

O lendário e controverso fundador da Apple, Steve Jobs, é admirado, entre outros aspectos, pela sua capacidade de encantar as plateias para as quais falou. Quando ele estava à frente da companhia, eram comuns as apresentações de novas tecnologias, esperadas com grande ansiedade por pessoas do mundo todo. Se você ainda não viu Jobs discursar, recomendamos sua emocionante fala aos formandos de 2005 da Universidade de Stanford. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=UF8uR6Z6KLc>>. Acesso em: 4 fev. 2018.

O poder de comunicação do empresário vem sendo estudado por muitos autores. Na matéria **As 10 técnicas de apresentação mais utilizadas por Steve Jobs**, de Varella (2017), você pode apreciar o que o autor considera ser a forma de Jobs organizar o discurso.

Disponível em: <<http://www.onigrama.com.br/tecnicas-de-apresentacoes-utilizadas-por-steve-jobs/>>. Acesso em: 4 fev. 2018.

Planejamento e revisão do conteúdo

Como todo produto de comunicação, a elaboração da apresentação (e aqui nos referimos desde uma palestra até um vídeo a ser postado na internet) é um movimento do pensamento. Esse trabalho passa por etapas cognitivas que, no geral, têm início no planejamento, passam pela organização do conteúdo, seguem pela produção (seja na roteirização da fala ou na produção da apresentação) e finalizam-se na revisão.

Há vários tutoriais e recomendações sobre roteirização de apresentações que podem ser facilmente acessados pela internet e, dentre eles, o de Carvalho (2017) faz um bom apanhado de todas as etapas a serem observadas. São elas:

- **Entender qual é o perfil do público** – qual seu grau de conhecimento e interesse no assunto, de modo a entender qual é a melhor linguagem a ser utilizada.
- **Definir claramente o objetivo da apresentação** – qual conteúdo se quer passar, o que se deseja que a audiência absorva no decorrer da apresentação.
- **Definir qual é o problema (ou questão mobilizadora)** – ou seja, que questão aquela apresentação se destina a responder. É importante ressaltar que aqui entra em cena o método científico. Toda pesquisa começa com uma pergunta fundamental e bem formulada.
- **Construir as mensagens de valor** – aquelas mensagens que se quer que a audiência fixe e que realmente podem constituir uma mudança ou reforço de valores e conteúdos.
- **Criar um slogan** – ou, se não tanto, estabelecer um tópico que seja uma referência e possa ser facilmente memorizado.
- **Definir como será a abertura da apresentação** – começar de forma instigante, engajadora da audiência.
- **Definir o(s) tema(s) central(is)** – ter claro quais são os temas mais importantes, que respondem às questões mobilizadoras.
- **Pensar no encerramento** – de modo a encerrar a apresentação reforçando aspectos importantes, estimulando a continuidade do processo de construção do conhecimento, mobilizando e engajando para uma ação mais qualificada.

No que se refere à revisão, Lucena (2013), ao mostrar como vários autores concebem o planejamento e a revisão textual, cita o trabalho de Flower, Hayes, Carey, Schiver e Stratman (1986 apud LUCENA, 2013), que aponta um modelo de revisão composto pelas seguintes etapas:

- **Definição da tarefa:** ter um conhecimento aprofundado sobre o conteúdo em pauta.

- **Avaliação:** verificação minuciosa para determinar se de fato o produto que se conseguiu atende ao que foi proposto.
- **Seleção das estratégias:** para estabelecer como os problemas detectados na avaliação podem ser corrigidos.
- **Execução:** corresponde à execução das correções a serem feitas.

Por fim, ainda que a espontaneidade e o improviso tenham um valor discursivo, é recomendável que as situações de comunicação oral no âmbito das empresas sejam planejadas e bem executadas, de forma a possibilitar unidade de pensamento e, portanto, de ação, o que será de fundamental importância para a estratégia da organização.



Assimile

Construir o conteúdo do início ao fim garante melhores resultados. Saiba criar os artifícios corretos para a sua ideia central ser entendida. Faça uma introdução para essa ideia. Em seguida, use argumentos para reforça-la ou negar outras ideias conflitantes. Entenda a sua plateia e a mensagem que quer passar, e com isso crie o clima da sua apresentação. E no final, feche em grande estilo. Acima de tudo, seja sincero, mostre paixão, interesse e reforce suas ideias, pois, mesmo numa apresentação corporativa, ninguém gosta de histórias com finais sem graça.



Pesquise mais

Para muitas pessoas, falar em público é uma situação que gera grande estresse, e a dificuldade em fazê-lo pode limitar a atuação profissional (ou mesmo acadêmica), mas não deveria ser assim.

Seguem indicações que podem ajudar a romper esse limite e levar o estudante ou profissional à descoberta do quanto é prazeroso e gratificante dirigir-se com naturalidade a uma audiência (acredite: muitos palestrantes bem-sucedidos de hoje tiveram grande dificuldade de início, mas foram vencendo seus medos apoiados em conhecimento e tecnologia, daquela que se encontra de forma abundante na internet).

Ferramentas para a construção de apresentações:

Além daquelas que já se encontram instaladas nos sistemas operacionais

dos computadores da maioria das pessoas, como PowerPoint (Windows), Impress (Linux) e iOS/Mac/Apple (Keynote), há outras de acesso gratuito, como Prezi (<<https://prezi.com>>); o Google Presentations, que, inclusive, tem uma característica tutorial (<<https://www.google.com/intl/pt-BR/slides/about/#start>>); entre outros, apresentados nos artigos a seguir:

ALVES, Paulo. **Qual é o melhor programa para criar apresentações; veja dicas.** 2016. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2013/12/qual-o-melhor-programa-para-criar-apresentacoes-em-slides-veja-dicas.html>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

HENRIQUE, Matheus. **Confira 10 ferramentas grátis para criar apresentações.** [s.d.]. Disponível em: <<https://canaldoensino.com.br/blog/10-ferramentas-gratis-para-criar-apresentacoes>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

Técnicas e desinibição:

Indicamos, também, o autor Reinaldo Polito, autor bastante conhecido por editar livros voltados ao desenvolvimento das habilidades relacionadas à apresentação e ao falar em público que escreveu, entre outros:

POLITO, Reinaldo. **Como falar corretamente e sem inibições:** Como controlar o medo de falar em público. 111. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

----- **Superdicas para falar bem.** São Paulo: Saraiva, 2005.

No artigo a seguir, do IBMEC, saiba mais sobre algumas técnicas para melhorar a postura e a comunicação oral em reuniões e apresentações em reuniões.

PORTAL IBMEC. Disponível em: <<https://www.ibmec.br/df/noticias/6-dicas-para-melhorar-sua-postura-em-uma-apresentacao-ou-reuniao-de-negocios>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

No site do Widoox, veja exemplos de dicas práticas e orientações de técnicas para melhorar a oratória e o conteúdo de apresentações e exposições diversas.

WIDOOX. **12 técnicas incríveis de oratória.** Disponível em: <<https://widoox.com.br/oratoria/tecnicas-de-oratoria-incriveis/>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

Nos canais do TED (<<https://www.ted.com/>>), no YouTube, assista a exemplos de apresentações gravadas de até 18 minutos em um formato que vem revolucionando a maneira com que as palestras são dadas, tanto no mundo acadêmico como no mundo corporativo, tendo a tecnologia como um dos temas centrais, especialmente nessa era da informação digital.

TED. Disponível em: <<https://www.youtube.com/user/TEDtalksDirector>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

TED BRASIL. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCLzbGtJj2HFh9_lPJzKnZMA>. Acesso em: 17 jan. 2017.

TEDxTalks. Disponível em: <<https://www.youtube.com/user/TEDxTalks>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

Uma apresentação bem estruturada tem um grande poder de passar uma mensagem. Veja no vídeo de Will Stephen, no TED Talks, como ela possibilita até o impossível: uma boa palestra sem um assunto!

How to sound smart in your TEDx Talk | Will Stephen | TEDxNewYork. Canal: TEDx Talks. Duração: 5min55s. 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ldUjcdU6m3U>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

Sem medo de errar

Vamos retomar a situação-problema desta seção, na qual o desafio de Carlos será auxiliar seus colegas a se comunicarem oralmente, aproveitando o que aprendeu no curso de comunicação oral na universidade.

Assim, o aspecto a ser considerado aqui será, primeiramente, a comunicação oral no meio corporativo, para adequar a imagem e postura de Carlos e as de seus colegas em palestras, seminários e discursos, com a abordagem de técnicas de apresentação oral e o planejamento e a revisão do conteúdo dado (sempre um item a ser destacado). Para tanto, retorne ao conteúdo desta seção, no item “Não pode faltar”, e siga os passos para organizar o conteúdo da apresentação. Assim, leve em consideração alguns fatores, como:

- **Imagem e postura do orador na comunicação oral:** devemos considerar os aspectos subjetivos da comunicação, como gestual, empatia, postura e imagem pessoal, além do conteúdo da apresentação, ou seja, o que vai na tela.
- **Aplicar as técnicas de apresentação oral:** para promover uma boa recepção junto ao público-alvo, é preciso cuidar da forma de abordagem pessoal, além de organizar adequadamente as ideias, conhecer o público-alvo, dominar o assunto e planejar adequadamente o que será dito.

- **Planejar a disposição do conteúdo a ser apresentado:** definir bem a abertura e o objetivo da apresentação, o problema a ser exposto, constituir mensagens de valor que indiquem soluções ou novas perspectivas, além de realizar um desfecho adequado.

Que tal se colocar no lugar de Carlos e criar uma apresentação – por exemplo, uma exposição sobre a presença e o uso da tecnologia no mercado editorial? E fazer apresentações em grupo, destacando pontos positivos e aspectos a melhorar em cada uma?

Como interessa aos funcionários e colaboradores que a comunicação seja bem-feita, de forma a evitar que haja ruídos ou barreiras, é importante que, ao fazer uma comunicação, o chefe de uma seção, por exemplo, tenha claro quem são seus interlocutores e por quais canais ele pretende fazer o anúncio. Será que todos terão acesso a este canal? Problemas de comunicação não poderiam ser conversados diretamente com os funcionários? Além disso, já que a comunicação é uma via de mão dupla, Carlos deve permitir que os funcionários possam tirar dúvidas e obter esclarecimentos, fazendo com que tudo seja comunicado de forma clara e transparente, levando-se em conta também a adequação gramatical à norma culta, por mais informal que possam parecer os comunicados orais. Nesta atividade, não existe uma resposta única e fechada. O importante é estar atento às diversas variáveis presentes na elaboração de comunicações orais (sobretudo, apresentações) e utilizar esse conhecimento para a elaboração de própria autoria.

Por fim, essa sugestão de apresentação-modelo pode integrar, junto às demais orientações e produções de comunicação corporativa, um projeto de mapeamento das atividades de assessoria de imprensa, que deve ser elaborado e concluído por Carlos. A cada seção desta unidade, acompanhamos os desafios que surgiram para Carlos a partir desse novo contexto até a elaboração desse projeto, a partir de três ações da comunicação corporativa: retratar o papel da interlocução (tratado na Seção 3.1); estabelecer o uso do texto escrito (abordado na Seção 3.2); e tratar das apresentações orais nesse contexto (assunto da Seção 3.3). A reunião desses três aspectos deve compor o mapeamento completo das ações de assessoria de imprensa estipulados para a organização.

O objetivo da conclusão desse contexto de aprendizagem é promover um momento interessante de construção coletiva de conhecimento.

Faça valer a pena

1. Leia o trecho a seguir:



Para se ter ideia da importância das comunicações orais, basta lembrar que elas estão no cerne dos problemas de relacionamento intersetores ou na raiz das soluções de integração horizontal/vertical. Muitas questões pendentes poderiam ser resolvidas por meio de uma receita que inclui, necessariamente, baterias de contatos, reuniões de integração, avaliação, análise, controle e feedback. Como se percebe, as comunicações orais merecem atenção.

Ocorre que as comunicações orais, tanto como as impressas, exigem finalidade, canais próprios, linguagem adequada, periodicidade e oportunidade de uso e veiculação, número de interlocutores, tempo de duração de contato, espaço físico apropriado para abrigar harmoniosamente, o evento e bom senso em sua realização. Se a chamada comunicação dialógica é a ideal para efetiva integração das partes, os programas de comunicação oral se encaixam, irreversivelmente, no planejamento das políticas de comunicação das empresas. Será que esses aspectos são lembrados na hora do planejamento?

(Fonte: TORQUATO, Gaudencio. *Comunicação interna: os desafios da integração*. 2016. Disponível em: <<http://www.uel.br/ceca/portalarp/?p=162>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

O texto fala da importância das comunicações orais nas organizações e o quanto nem sempre elas são levadas em consideração na hora de se transmitir uma informação aos colaboradores ou na resolução dos problemas. Isso ocorre porque:

Assinale a alternativa que completa corretamente a afirmação acima.

- a) Valorizam-se somente as práticas formais na organização, como a escrita e as reuniões.
- b) Os aspectos da comunicação oral nem sempre são lembrados na hora do planejamento.

- c) O feedback é transmitido aos colaboradores pelos canais formais que valorizam a escrita.
- d) Como parte dos aspectos informais da organização, não necessitam de planejamento.
- e) A comunicação organizacional é um processo de troca e compartilhamento de informação, não necessitando da compreensão oral.

2. Leia o texto a seguir:



O que houve com o clássico e elegante "obrigado"?

Foi atropelado por "gratidão", palavra usada além da conta em 2017 para expressar agradecimento, quase sempre seguida do emoji com as duas mãozinhas juntas.

Chega de "gratidão" em 2018. Não da atitude, claro, da palavra.

A reportagem da **Folha** ouviu especialistas em ambiente corporativo, comportamento, comunicação e mídias sociais para eleger algumas expressões que poderiam ser sepultadas neste final de ciclo, e também para apontar hábitos e atitudes capazes de ajudar o profissional a se destacar, em vez de ficar amarrado a um vocabulário limitado e lugar-comum.

Exemplo um. Nas ruas e causas, vá lá. Mas "empoderamento", usado no trabalho para quando é preciso delegar autoridade ou tomar decisões, é candidato à aposentadoria.

"Coach", antes empregado só para técnicos esportivos e especialistas em gestão de carreira, virou festa: apropriado ou não, designa várias consultorias, de vida sexual até emagrecimento.

Muitas outras expressões foram vulgarizadas em conversa corporativa e redes sociais e tiveram seus significados desbotados.

Esta pode ser a época para a pessoa avaliar seu discurso e identificar o impacto dele nas relações profissionais.

Será que, além de estar grato e empoderado, alguém aí abusou de clichês como "propósito", "proatividade" e "legado"?

Quem sabe se jogou nos estrangeirismos, enfeitando o perfil do LinkedIn com networking, em vez dizer que investe em uma boa rede de relacionamentos?

Ou, ainda, vai ver que detonou colegas "novinhos" (millennials, nascidos entre 1980 e 1996), tipo "esse moleque não sabe de nada, passa o dia no Facebook"? Com a palavra, os entrevistados.

(Fonte: PACHECO, Paula. *Veja palavras e atos que deveriam ser enterrados junto com 2017*. 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2017/12/1946726-veja-palavras-e-atos-que-deveriam-ser-enterrados-junto-com-2017.shtml>>. Acesso em: 15 fev. 2018.)

A reportagem apresenta palavras que, ao serem muito utilizadas nas redes sociais, acabam se tornando modismo e tendo seu sentido vulgarizado, especialmente no âmbito corporativo – tão cheio de regras e padrões até para o que deve ou não ser dito –, tanto na escrita quanto na comunicação oral.

Dessa forma, tais palavras, ao serem incorporadas ao vocabulário ou jargão dos colaboradores, acabam adquirindo:

Assinale a alternativa que completa corretamente a afirmação acima:

- a) Um novo sentido, diferente do original, mas que se propõe a representar na prática suas verdadeiras intenções institucionais.
- b) Um sentido ambíguo, mas que procura valorizar o significado original dessas palavras, principalmente em seu aspecto prático-corporativo.
- c) Um sentido cognitivo, dada a polissemia das palavras e como elas pragmaticamente procuram se ressignificar, graças às interações sociais.
- d) Um novo sentido, diferente das intenções originais, que esvazia seus aspectos positivos dada a recorrência com que são utilizadas na prática.
- e) Um novo impacto, que busca engajar os colaboradores, por meio da afirmação reiterada de vocábulos que conduzem ao empoderamento prático.

3. Leia o trecho de texto a seguir:

Os instrumentos de comunicação que a tecnologia nos oferece – como o correio eletrônico, as redes sociais, as possibilidades de conversação on-line simultânea, entre outros – faz, muitas vezes, com que o contato “face a face” seja substituído por outros canais. Mas é importante salientar que, para a formação de um bom relacionamento entre a organização e seus públicos, os meios orais diretos de comunicação são fundamentais.



(Fonte: STACHESKI, Denise Regina. **Comunicação empresarial e correspondência**. Curitiba: IESDE. 2010. p. 13.)

O processo de comunicação, cada vez mais modernizado, está presente no cotidiano das pessoas e das organizações, como parte das interações sociais presentes no dia a dia. No entanto, apesar da tecnologia e dos novos meios digitais de se compartilhar informações, de acordo com o texto, ainda prevalece como importante:

Assinale a alternativa que completa corretamente a afirmação acima.

- a) A comunicação oral, como forma de conversação on-line por meio das redes sociais.
- b) A comunicação digital, por meios de canais análogos à comunicação oral face a face.
- c) A comunicação por vias indiretas, como a telefonia, o chat on-line e o correio eletrônico.
- d) A comunicação face a face, intermediada por meios digitais, como costura da comunicação interna.
- e) A comunicação oral, como forma de se estabelecer contato direto com o interlocutor.

Referências

- ALVES, Paulo. **Qual é o melhor programa para criar apresentações; veja dicas**. 2016. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2013/12/qual-o-melhor-programa-para-criar-apresentacoes-em-slides-veja-dicas.html>>. Acesso em: 17 jan. 2018.
- BAGNO, Marcos. **Preconceito linguístico**: o que é, como se faz. 52. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2009.
- BARAÇAL, Keila. **1800 palestras do TED em Português**. 2014. Disponível em: <<https://catracalivre.com.br/geral/educacao-3/indicacao/1800-palestras-do-ted-em-portugues/>>. Acesso em: 16 jan. 2018.
- BELTRÃO, Odacir. **Correspondência**: linguagem & comunicação: oficial, empresarial, particular. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BLIKSTEIN, Izidoro. **Como falar em público** – técnicas de comunicação para apresentações. São Paulo: Ática. 2006.
- _____. **Técnicas de comunicação escrita**. 20. ed. São Paulo: Ática, 2002.
- BOURROUL, Marcela; PENHA, Anselmo. **Dicas para escrever melhor no trabalho**. 2015. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2015/10/dicas-para-escrever-melhor-no-trabalho.html>>. Acesso em: 14 dez. 2017.
- CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial**. 10. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- CARNEGIE, Dale. **Como se apresentar bem e alcançar o sucesso**. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2015.
- CARVALHO, Vinicius. **8 passos para criar o roteiro de uma apresentação**. Disponível em: <<http://wowpresentation.com.br/2013/11/06/8-passos-para-criar-o-roteiro-de-uma-apresentacao-etapa-i/>>. Acesso em: 14 jan. 2018.
- CEREJA, W. R.; MAGALHÃES, T. C. **Gramática reflexiva**: texto, semântica e interação. São Paulo: Atual, 1999.
- CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. 13. ed. São Paulo: Ática, 2004.
- COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Jornalismo empresarial**. [s.d]. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/jornalismoempresarial.php>>. Acesso em: 28 nov. 2017.
- DUPUIS, J. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 231-251.
- FLOIS, L. A. C. A importância da comunicação para secretários executivos. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 1, n. 1, p. 9-12, 2001. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/499/413>>. Acesso em: 13 jan. 2018.
- GENOUVRIER, Emile; PEYTARD, Jean. **Linguística e Ensino do Português**. Coimbra,

Portugal: Livraria Almeida, 1974.

HENRIQUE, Matheus. **Confira 10 ferramentas grátis para criar apresentações**. [s.d]. Disponível em: <<https://canaldoensino.com.br/blog/10-ferramentas-gratis-para-criar-apresentacoes>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

INOVADAY. Disponível em: <<https://www.youtube.com/user/inovaDayCanal>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

KOCH, I. G. V.; ELIAS, V. M. **Ler e compreender**: os sentidos do texto. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2010.

KOCH, I. V. **Coesão e coerência textuais**. São Paulo: Contexto, 2000.

KÖCHE, V. S.; PAVANI, C. F.; BOFF, O. M. B. O processo de reescrita na disciplina de Língua Portuguesa Instrumental. **Linguagem & Ensino**, Pelotas, v. 7, n. 2, p. 141-164, jul./dez. 2004.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: _____. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. p. 37-58.

_____. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014. Editorial Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=143032897003>>. Acesso em: 4 fev. 2018.

LISPECTOR, Clarice. **A legião estrangeira**. São Paulo: Ática, 1977.

LUCENA, Renata. **A revisão no planejamento, na textualização e na edição**: estudo sobre as habilidades das crianças de planejar, revisar e refletir sobre as alterações no texto. 2013. 191 f. Tese (Doutorado em Psicologia Cognitiva) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2013.

MALTA, Luiz Roberto S. S. **Manual do Revisor**. São Paulo: WVC, 2000.

MANUS, Pedro P. T. **É preciso diferenciar profissional de comunicação corporativa e jornalista**. 2016. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2016-abr-08/reflexoes-trabalhistas-profissional-comunicacao-corporativa-jornalista-sao-diferentes#author>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

MEDEIROS, J. B. **Redação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MIZIARA, Guilherme. **6 Dicas para melhorar sua postura em uma apresentação ou reunião de negócios**. 2016. Disponível em: <<https://edutakashi.wordpress.com/2016/11/03/6-dicas-para-melhorar-sua-postura-em-uma-apresentacao-ou-reuniao-de-negocios/>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**: um modo fácil de dominar os conceitos básicos. São Paulo: Saraiva, 2000.

ORLANDO, S. **A linguagem jornalística**. [s.d.] Disponível em: <<http://estilizados.files>.

wordpress.com/2009/03/aula-1-a-linguagemjornalistica.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2017.

PASSADORI, Reinaldo. **As 7 dimensões da comunicação verbal**. São Paulo: Editora Gente, 2009.

SCHMITZ, Vera Regina. Comunicação e autogestão: desafios e perspectivas. In: CONGRESSO DE PESQUISADORES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. 1., 2015, São Carlos. **Anais...** São Carlos: Diagrama Editorial, 2015. Disponível em: <http://www.conpes.ufscar.br/wp-content/uploads/trabalhos/gt8/sessao-3/schmitz_vera_artigo-conpes.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2017.

SILVA, S. C. P. e. **Redigindo textos empresariais na era digital**. Curitiba: Intersaberes, 2012. p. 80-102.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Tomson, 2004.

VARELLA, William. **As 10 técnicas de apresentação mais utilizadas por Steve Jobs**. 2017. Disponível em <<http://www.onigrama.com.br/tecnicas-de-apresentacoes-utilizadas-por-steve-jobs/>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

VIANA, J. M. **Manual de redação forense e prática jurídica**. 5. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2010.

WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ZINSSER, William. **Como escrever bem**: o clássico manual americano de escrita jornalística e de não ficção. São Paulo: Publifolha, 2017.

Educação corporativa: conceitos e práticas

Convite ao estudo

É possível que, num futuro não tão distante, você venha a se deparar com alguma ação de Educação Corporativa, seja como público ou – quem sabe? – como participante de um projeto na área, afinal essa é uma tendência forte no cenário econômico mundial. Só para se ter um parâmetro da importância do tema, uma pesquisa realizada em 2016, pelas consultorias DELOITTE e DMRH – que contou com 178 respondentes de empresas brasileiras de variados perfis – mostrou um crescimento de 42% de iniciativas de Educação Corporativa em comparação com o mesmo levantamento realizado em 2014, mesmo considerando que o contexto de crise econômica que enfrentamos em nosso país não é muito favorável a investimentos nessa direção. Isso acontece porque cada vez mais as empresas estão entendendo que, no mercado competitivo e em constante mudança dos dias de hoje, a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações se baseiam no conhecimento, que não é um bem palpável e que só pode ser obtido de uma forma: por meio da aprendizagem dos seus colaboradores.

Esta unidade foi desenvolvida para ajudá-la ou ajudá-lo a ter uma visão sobre essa área, por meio do estudo de seus fundamentos teóricos e dos procedimentos para atuação em treinamentos corporativos e institucionais. Sempre que possível, pontuaremos as práticas educativas que se processam no interior das organizações. Trabalharemos juntos para que, ao final, você sinta-se capaz de compor um planejamento de aulas e uma sequência didática de um curso cujo objetivo é promover melhoria de domínio da norma culta da língua para colaboradores de uma empresa.

Faremos esse percurso tendo sempre em mente os desafios a serem enfrentados por Roberto, um jovem licenciado no curso de Letras, que trabalha numa grande editora há alguns anos e que tem interesse em direcionar sua carreira para a área de educação corporativa. Essa história começa quando surge uma vaga na universidade corporativa da editora, um momento em que ele terá que se apropriar de conceitos e entender como a educação se processa num contexto bastante diferente do escolar. Depois ela se amplia, com outros desafios e com o crescimento do nosso protagonista.

Desde já nosso convite é para que você se coloque no lugar do Roberto. Pense, primeiramente, como seria se você tivesse que explicar para alguém o que é Educação Corporativa. Como distingui-la da Educação Formal que conhecemos tão bem? Como ela se processa na prática?

Nosso percurso começará com a conceituação de Educação Corporativa da **Seção 1**. Conheceremos a história, porque o setor se estruturou e porque é tão necessário para as empresas de hoje investirem nesse tipo de ação. Na **Seção 2**, caminharemos um pouco mais para a prática, abordando as características do educando alvo da Educação Corporativa e quais aspectos dão sustentação ao planejamento e à gestão de projetos na área. Na **Seção 3**, vamos, por um lado, entender o conceito de Universidade Corporativa, uma tendência dentro da Educação Corporativa e tratar de alguns recursos que são de grande importância para projetos dessa natureza: a aprendizagem on-line, o design instrucional e o ensino presencial (ou in loco).

Vamos iniciar essa jornada? Bons estudos!

Seção 4.1

Educação corporativa: linguagem e comunicação

Diálogo aberto

Podemos começar esta seção propondo uma experiência bem simples. Pegue a palavra “educação” e faça uma busca de imagens na internet. Olhe com atenção: uma lousa, uma professora e seu aluno, giz colorido, crianças levantando a mão numa sala de aula. Você percebe como é comum a associação do conceito de “educação” com o de “escola”? Também é comum, às pessoas, pensar que o período educacional se restringe à duração da escolarização – não é mesmo? Mas estamos num mundo cheio de incertezas, alta competitividade no mercado e desafios profissionais cada vez maiores. Será que não é o caso de revermos esses conceitos e pensarmos na Educação como algo muito mais abrangente, algo para toda a vida? Algo que acontece além da escola?

Educação Corporativa é uma prática do mundo do trabalho que tem por objetivo desenvolver a empresa por meio da formação de seus colaboradores. Ainda que seja integralmente uma ação educativa, ela tem características próprias. Hoje em dia, é uma tendência que empresas invistam em fortes políticas de treinamento e desenvolvimento para capacitar seus colaboradores em protocolos internos, normatizações, valores institucionais etc. Inclusive, já é bastante comum a criação de universidades corporativas que se constituem, na verdade, de centros de capacitação que desenvolvem competências, principalmente dos funcionários (podendo também envolver fornecedores e terceirizados), com a intenção primordial de se promover altos desempenhos da organização.

Nosso convite para você é mergulhar nesse tema, apoiando-se nos conteúdos que apresentamos e na saga do nosso amigo Roberto, que agora vai ter grandes motivos para construir novos conhecimentos, pois está se preparando para trabalhar junto ao setor de Educação Corporativa da editora. Vamos acompanhá-lo: ele recebeu o e-mail que tanto esperava: passou na primeira fase da seleção para trabalhar na Universidade da Editora e agora, em

continuidade ao processo seletivo, deve participar de uma dinâmica que consiste em preparar uma apresentação na qual ele terá que abordar três pontos: 1) O que é Educação Corporativa? 2) O que motiva nossa empresa a manter um programa de Educação Corporativa? 3) Você se acha apto a atuar nessa área? Por quê? A apresentação será em dois dias e Roberto precisa fazer um slide para cada uma das questões. Você consegue imaginar cada um desses slides? O que escreveria em cada um, se estivesse no lugar de Roberto?

Verifique com cuidado a parte conceitual e vá um pouco além. Pesquise novos autores e instituições que praticam a Educação Corporativa, faça uma busca independente, converse com os amigos, veja experiências concretas. Não deixe de olhar as referências, que podem ajudar em pesquisas futuras. Bons estudos!

Não pode faltar

Seja bem-vindo e bem-vinda à nossa primeira seção da Unidade 4. Nela iniciamos nossos estudos sobre Educação Corporativa, ao tratar de contextos como: conhecer alguns dos principais autores e instituições da área que conceituam esse tipo de Educação, que a diferenciam da Educação Formal; saber também por que ela é tão importante para as empresas no atual cenário econômico; saber como ela surgiu e como foi se estruturando ao longo do tempo; e, por fim, conhecer suas principais necessidades em relação à linguagem e comunicação.

O que é Educação Corporativa

Todos nós associamos fortemente a ideia de **educação** com a de **escola**. Em algumas situações, fica até difícil entender uma sem a outra. É natural que isso aconteça porque esse é o nosso referencial mais claro, apreendido a partir da nossa vivência. Mas **educação** é um conceito mais amplo: além das instituições de ensino formal, há outros contextos em que ela pode acontecer. Nesta seção, vamos focar no tipo de educação que acontece especificamente no mundo do trabalho e que chamamos de **Educação Corporativa**.

Há muitas definições para Educação Corporativa. Para formarmos uma ideia clara sobre esse tipo de ação empresarial,

é interessante navegarmos por algumas delas e irmos pontuando alguns conceitos que nos trazem.

A Associação Brasileira de Educação Corporativa (AEC Brasil) diz que *“Educação Corporativa é toda e qualquer ação intencional de capacitação de empregados de determinada empresa/organização/corporação”* (AEC BRASIL, 2017, s/p). O Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MCES) afirma que ela *“é uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização”* (BRASIL, 2017, s/p). Por essas duas definições, vai ficando claro que a Educação Corporativa diz respeito à aquisição de conhecimentos que possam contribuir para a estratégia de crescimento da empresa.



Assimile

Cada dia mais o conhecimento é entendido como um bem estratégico das organizações. Basta olhar para o conjunto de empresas que você verá que as maiores e mais inovadoras têm um alto grau de conhecimento envolvido em sua atuação (por exemplo, uma empresa televisiva precisa de conhecimentos em áreas diversas, que vão da administração à produção cultural). Gestão do Conhecimento é uma ação que ganha cada vez mais importância no mundo organizacional e pode ser definida como um conjunto de práticas que visam garantir a aquisição, o armazenamento, a validação, a renovação constante e alinhamento dos conhecimentos das pessoas que estão dentro da empresa ou em interação com ela.

A AEC Brasil complementa:

Essa conotação de “educação estratégica” muda toda a sua razão de ser, atenção e investimento das empresas. (...) Compartilham empresa e empregado do mesmo objetivo: crescer através da melhoria contínua do perfil e do desempenho. Valendo tanto para a empresa quanto o trabalhador. (AEC BRASIL, 2017, [s. p.]).



Marisa Eboli, uma das maiores referências em Educação Corporativa aponta que, junto com a aquisição de conhecimento,

também é estratégico, para as organizações, que a Educação Corporativa ajude a forjar competências:



Educação Corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. (EBOLI, 2004, apud EBOLI, 2014, p. 22)

Por fim, Jeanne Meister, também uma grande autoridade na área de Educação Corporativa, menciona o desejo de empresas terem um *“guarda-chuva estratégico para desenvolver seus esforços de treinamento (...)”* e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização – o que deu origem a projetos cada vez mais consistentes na área, chegando às Universidades Corporativas (MEISTER, 1999, p. 35). Ela nos traz, portanto, a visão de que é possível envolver outros públicos, além dos funcionários.

Podemos, assim, resumir que **Educação Corporativa é uma prática de gestão que tem por objetivo desenvolver a empresa por meio da aprendizagem (construção de conhecimentos, adoção de competências) de seus colaboradores internos e externos.**

Chamamos a atenção para a palavra “colaboradores”, na definição acima, que é tomada num sentido amplo, abrangendo empregados diretos, trabalhadores terceirizados (internos) e, em alguns projetos, até mesmo consumidores e fornecedores (externos).



Exemplificando

Quando se fala em Educação Corporativa, um dos exemplos mais marcantes é a Universidade do Hambúrguer (UH), mantida pela empresa McDonalds. Sua fama se faz sobre vários fatores, como a boa estrutura, a abrangência internacional e o vanguardismo (foi uma das primeiras a surgir, ainda na década de 60, nos Estados Unidos, país-sede). Mas um dos aspectos mais interessantes (e que nos ajudam, particularmente, a entender o caráter estratégico desse tipo de

proposta) é que a oferta de cursos abrange tanto os técnicos (voltados à produção de alimentos), quanto os de gestão.

Para ter uma visão sobre a UH, visite o site <<http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/>>. Comece pela página "Quem somos", visualizando os países em que há ofertas de curso, as instalações, a quantidade de alunos. Em especial, confira também o que é dito sobre a missão da UH.

A forma como será processada cada atividade educativa pode variar, dependendo de fatores como a necessidade, o perfil dos participantes, a capacidade que a experiência a ser vivida tem de suscitar determinadas reflexões, entre inúmeros outros fatores. Veja, a seguir, quantas possibilidades existem.

- **Tipos de atividade que podem compor um projeto de Educação Corporativa:** Palestras, eventos, seminários, vivências, jogos, debates, cursos (de curta ou longa duração), etc. É importante ressaltar que a estratégia da empresa pode apontar tanto para atividades de formação específica (por exemplo, uma capacitação para uso de um novo software) quanto para o estímulo de inclusão na educação formal (por exemplo, promover a volta dos funcionários à faculdade).
- **Quem deve participar:** prioritariamente os colaboradores internos, mas em alguns casos a empresa pode sentir a necessidade de envolver outros públicos por exemplo, fornecedores, grupos de consumidores, etc.
- **Contrapartidas:** a empresa pode bancar a totalidade dos custos da atividade ou pagar um percentual que exija uma contrapartida do trabalhador-educando.
- **Local onde ela pode ser oferecida:** tanto dentro quanto fora da empresa (em instituições especializadas, por exemplo).
- **Modalidade de oferta:** pode ser presencial ou Educação a Distância (EAD). Quando for EAD, a empresa poderá desenvolver seu próprio ambiente de aprendizagem on-line ou contratar um que já exista. Essa é, aliás, uma tendência.
- **Quem desenvolve o projeto de Educação Corporativa:** qualquer organização, independentemente do seu tamanho.

Há empresas que possuem um setor especializado nesse tipo de projeto, chegando até a ter universidades próprias. Outras demandam esse trabalho ao setor de recursos humanos. De qualquer forma, o projeto será tão mais eficiente quanto mais envolver pessoas com formação adequada em todos os processos de Educação Corporativa, tanto no que diz respeito aos aspectos técnicos (conhecimentos específicos na área de atuação) quanto aos pedagógicos (ou andragógicos, como veremos adiante).

Enfim, a Educação Corporativa é uma atividade que demanda objetivos claros, planejamento e avaliação. E, por falar nisso, que parâmetros podemos ter em conta para sabermos se uma ação de Educação Corporativa tende a ter eficiência? Que princípios devemos seguir? Eboli enumera sete princípios de sucesso de um programa de Educação Corporativa, que se configuram nas seguintes posturas das organizações:

- **Competitividade:** ver na formação permanente dos colaboradores uma oportunidade ímpar de crescimento da organização em seu meio de atuação.
- **Perpetuidade:** enxergar que o desenvolvimento das pessoas de uma determinada organização faz parte de um processo maior de construção do patrimônio cultural da humanidade.
- **Conectividade:** transitar conhecimentos entre diversos públicos, conectando saberes sempre com o intuito de construir ideias, processos e produtos novos e melhores.
- **Disponibilidade:** garantir acesso fácil dos colaboradores a fontes de informação das mais diversas, para potencializar a construção do conhecimento sempre que possível. Deixar à mão materiais para consulta, exploração, análise, testagem. Se possível, configurar o local de trabalho para estimular a busca de conhecimento.
- **Cidadania:** focar em formar pessoas que tenham posturas éticas, responsáveis e construtivas perante a sociedade mais ampla.
- **Parceria:**
 - Parcerias internas: estabelecer parcerias entre profissionais e setores para troca de informações e construção

intersetorial de conhecimentos.

- **Parcerias externas:** gerar parcerias com centros de pesquisa e formação, por exemplo, universidades; com empresas do mesmo ramo de atividade (se possível) ou com representantes de áreas complementares de conhecimento.
- **Efetividade:** gerar ações que efetivamente tragam ganhos aos trabalhadores e à empresa e, assim, caminhem para uma maior sustentabilidade do projeto de Educação Corporativa.

(EBOLI, 2014, p. 20-21)

A necessidade da Educação Corporativa nas empresas

Antigamente, era comum que uma pessoa fizesse um curso profissionalizante e aprendesse um ofício que seria exercido durante anos, muitas vezes no mesmo lugar. Hoje, isso não é mais possível, pois as informações sobre uma determinada área mudam a cada minuto, tudo está em construção e reconstrução rápida e constante. A aprendizagem é um movimento que fazemos a cada dia, percebendo ou não, individual e coletivamente, para nos adaptarmos ao nosso contexto tão cheio de incertezas e competitividade.

Diante dessa realidade, a adoção de um projeto de Educação Corporativa é garantia de vantagens para a organização. Algumas delas são:

- **Motivação** – Assim como as organizações, é suposto que a maioria dos colaboradores está em constante busca de desenvolvimento profissional. À medida que isso é oferecido pela organização, há um ganho de satisfação e, portanto, do engajamento desse público.
- **Retenção de colaboradores e conhecimento** - Uma empresa que investe em formação tende a ter um atrativo a mais que suas concorrentes, fazendo com que profissionais cada vez mais qualificados queiram fazer parte de seus quadros e que os que já estão desejem continuar. Isso acaba gerando um círculo virtuoso que traz e retém conhecimento e engajamento para a organização.
- **Produtividade** – Ao abordar as definições, vimos que o projeto de Educação Corporativa precisa estar alinhado à estratégia

da empresa. À medida que os colaboradores vão tendo consciência sobre essa estratégia, entendendo o que podem fazer para contribuir com sua concretização, e atuando de forma qualificada, a organização como um todo ganha em produtividade e qualidade.

- **Competitividade** – Conhecimento é um diferencial estratégico das organizações no mundo de hoje, um bem (ainda que não palpável) que elas buscam incessantemente. Ter colaboradores preparados para atuar no mercado é fundamental para que a empresa se mantenha competitiva. Empresas que mantêm um quadro de profissionais com boa formação tendem a ter boas ideias, propor inovações, influenciar o mercado, sair e se manter na frente.
- **Melhoria dos processos e liderança** – O funcionamento de uma organização é complexo e demanda um conhecimento de lógicas, normas e regras. A Educação Corporativa pode ajudar os colaboradores tanto a ter consciência sobre esses elementos quanto a construir conhecimentos que ajudem a melhorar os processos internos. Do mesmo modo, a verdadeira liderança está muito mais pautada no respeito advindo dos saberes e competências do líder do que na autoridade imposta.
- **Cultura de inovação**: Há empresas que firmam sua identidade no mercado como marcas de inovação. A inovação é alimentada por uma cultura marcada pela busca incessante de conhecimento que só se sustenta com um time de profissionais com a mesma sede de saber. Esse é um processo de ida e volta, no qual todos ganham se a organização investir em formação.

Evidentemente essa lista não se esgota aqui. Esperamos que ela seja apenas um ponto de partida para que você amplie a investigação.



Refleta

A Educação Corporativa é uma das maneiras de reforçar o vínculo do trabalhador com a empresa, porque estabelece uma relação de ganho compartilhado. Você gostaria de trabalhar em uma empresa que investisse em Educação Corporativa? Por quê?

Histórico da Educação Corporativa

O termo Educação Corporativa começou a ser propagado na década de 50, quando surgiu aquela que se considera a primeira escola corporativa, mantida pela General Electric, na cidade de Crotonville, Estado de Nova Iorque, Estados Unidos.

Nas décadas de 1960 e 1970, no geral, as empresas viam como estratégia manter os funcionários atualizados em conhecimentos técnicos necessários para o desenvolvimento de negócio. Com o tempo, mais empresas foram criando seus centros educativos e muitas delas começaram a estruturar setores de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) até chegarem à criação de suas universidades corporativas como conhecemos hoje.

No Brasil, a Educação Corporativa começou a ganhar força no fim da década de 1990. Segundo Eboli (2010), o marco do surgimento dessa concepção foi o lançamento do livro “Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas”, de Jeanne Meister, em 1999, bem como da obra “Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI”, de 1999, coordenada por Marisa Eboli. Nessa mesma época, já existiam universidades corporativas no Brasil, muitas delas provenientes de empresas multinacionais ou, se não, apoiadas nessa experiência. Algumas citadas: Academia Accor, 1992; Universidade Brahma (1995), Universidade do Hambúrguer – McDonalds (1997); Universidade Datasul (1999).

Ainda segundo a autora, a academia começou a discutir formalmente esse assunto no início dos anos 2000, sendo que a primeira tese de doutorado sobre o assunto foi defendida na Universidade de São Paulo (USP) em 2003, ano em que o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) promoveu a primeira oficina de Educação Corporativa, que teve como tema “A Educação Corporativa contribui efetivamente para o desenvolvimento do país?”. Em 2004, foi criada a Associação Brasileira de Educação Corporativa – AEC Brasil – para “promover o desenvolvimento das práticas de Educação Corporativa nas organizações, contribuindo para o crescimento dos trabalhadores, empresas e sociedade” (AEC BRASIL, 2017, s/d).

Um marco importante de toda essa trajetória foram as Pesquisas Nacionais Práticas e Resultados da Educação Corporativa,

conduzidas por Marisa Eboli pela Fundação Instituto de Administração da USP (FIA-USP), realizadas em 2009 (54 organizações), 2012 (60 organizações) e 2015 (95 organizações), que vêm proporcionando uma visão mais clara sobre o setor.

No vídeo “As cinco principais tendências da Educação Corporativa” (ESPRESSO 3, s/d), a professora aborda o que tem se consolidado como boas práticas no cenário educacional-corporativo nacional:

- **Alto engajamento da liderança** que, consciente dos benefícios propiciados pela Educação Corporativa, promove novas e consistentes experiências formativas para os trabalhadores.
- **Avaliação de resultados** para se ter um olhar mais analítico sobre as ações desenvolvidas, para correção de imperfeições e melhoria contínua.
- **Aprendizagem sistêmica** que leva a se tratar os conteúdos de forma integrada e dentro de um contexto que valoriza a organização como um todo.
- **Educação à Distância** como ferramenta que possibilita expansão da oferta de atividades de formação, com maior flexibilidade tanto para a organização quanto para o colaborador.
- **Trilhas de aprendizagem** que colocam o estudante como centro do processo de aprendizagem. Por esse método, são disponibilizados diversos recursos em diversas mídias (textos, imagens, vídeos, aplicativos, ambientes, etc.) e apresentados caminhos (trilhas) para que ele vá avançando num diálogo entre os objetivos de aprendizagem traçados, os materiais de consulta e a vivência.

Principais necessidades da Educação Corporativa em relação à linguagem e comunicação

A Educação, de um modo geral, é um processo de **construção** de conhecimento. Cada um aprende quando recebe uma nova informação e, por meio de um processamento interno, a relaciona com aquilo que já sabia (e que faça sentido), obtendo, assim, uma nova visão. Podemos dizer que a informação é a matéria-prima do conhecimento.

Por muito tempo, a Educação se baseou numa dinâmica em que, nas escolas, o professor era o detentor das informações que

deveriam ser transmitidas aos alunos. Isso era bastante pertinente porque o acesso a elas era, de fato, muito limitado. Mas essa não é mais a nossa realidade. A internet e os meios de comunicação de massa tornaram possível ampliar o acesso de todos às informações das mais diferenciadas fontes, fazendo com que, hoje, o maior desafio seja saber selecioná-las adequadamente.

Existe uma infinidade de recursos que podem ser utilizados na Educação: ambientes educacionais, sistemas de gestão de aprendizagem, softwares, simuladores, aplicativos, comunicadores, comunidades, buscadores, foto, vídeo, textos para download. Todos eles se apoiam na comunicação e devem seguir seus melhores princípios e práticas, uma vez que, quanto mais clara for a mensagem, melhor será a condição de apreensão do conteúdo por parte do estudante. Qualidade de comunicação, neste contexto, garante a qualidade do processo de aprendizagem.

Alguns estudiosos dedicam-se a estudar a confluência entre a educação e a comunicação, concebendo um conceito conhecido por Educomunicação. Algumas referências dessa área são o antropólogo e filósofo colombiano Jesús Martín-Barbero, o jornalista argentino Mário Kaplun e o brasileiro Paulo Freire que, embora tenha toda a sua obra voltada especificamente para a Educação (seu método de alfabetização é reverenciado em todo o mundo), mostra que, principalmente para o público adulto, uma e outra estão atreladas.

Na Educação Corporativa, quem aprende é o adulto e, como não poderia deixar de ser, a preocupação com a comunicação está presente o tempo todo, gerando algumas necessidades que devem ser observadas. Enumeramos, a seguir, algumas delas:

- **Informações consistentes**, ou seja, retiradas de fontes válidas e confiáveis.
- **Multiplidade de recursos**: proporcionar ao estudante que o mesmo conteúdo seja disponibilizado em linguagens e mídias variadas, garantindo que ele possa se apoiar naquelas que o ajudam melhor na construção do conhecimento.
- **Didática**: objetividade e clareza de linguagem, garantindo assimilação adequada do conteúdo.
- **Diálogo**: vinculação da linguagem e dos recursos com a

realidade do estudante-trabalhador, facilitando a apreensão.

- **Respeito à autoria:** informações devem ser referenciadas.

Ter bons recursos é um passo importante para o processo de Educação Corporativa. Eles acabarão por ser integrados entre si no processo de planejamento e design instrucional, que abordaremos mais adiante.



Pesquise mais

Sugerimos, a seguir, algumas referências para que você possa ampliar o que aprendeu nesta seção.

- **Para conhecer um pouco mais sobre o mundo da Educação Corporativa a partir da associação que congrega empresas e profissionais da:** AEC Brasil. **O que é exatamente Educação Corporativa?** Disponível em <<http://aecbrasil.com.br>>. Acesso em: 11 dez. 2017.
- **Para conhecer mais sobre Educação Corporativa, obtendo mais informações sobre um projeto:** HAMBURGER UNIVERSITY. **McDonalds University.** Disponível em: <<http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 19 jan. 2018.
- **Para ver uma entrevista com a Professora Marisa Eboli sobre as cinco principais tendências da Educação Corporativa:** CASIMIRO, Wagner. Entrevista: Maria Eboli. As cinco principais tendências da Educação Corporativa. 16 fev. 2016. Duração do vídeo: 4:20 min. **ESPRESSO 3.** Disponível em: <<http://espresso3.com.br/as-cinco-principais-tendencias-na-educacaocorporativa>>. Acesso em: 13 dez. 2017.
- **Você pode também conferir o artigo de Daniele Cruz, que analisa o case da Escola do Varejo, uma iniciativa de Educação Corporativa da empresa Leader Magazine. Confira!** CRUZ, Daniele. Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. **Educ. rev.**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 317-357, Ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982010000200016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 jan. 2018.

Além disso, esse é um campo de investigação muito apoiado na prática. Sugerimos enfaticamente que você procure ver, na prática, como a Educação Corporativa funciona. Pergunte-se: Qual é a estratégia da

empresa onde eu trabalho? Que conhecimento ela precisaria obter? Há um projeto de Educação Corporativa (ainda que inicial)? O que ele propõe? Faça esse tipo de pergunta aos seus colegas. Pense em visitar algumas empresas que tenham projetos nessa direção. Conte aos amigos as experiências que já teve nessa área. Sempre há muito que aprender!

Sem medo de errar

Na situação-problema proposta no início da unidade, vimos que Roberto precisa construir uma apresentação na qual deve abordar três assuntos: o que é Educação Corporativa, qual seria a motivação para a empresa manter projetos nessa direção e sua aptidão para fazer parte do time.

Para a solução do desafio não há uma resposta única e exata. O objetivo é que você explore o conteúdo abordado nessa seção e coloque-se no lugar do nosso personagem. Quais seriam suas respostas? Como organizaria suas ideias para apresentá-las durante o processo seletivo? Para ajudar você a construir suas respostas, sugerimos:

1. Avalie se você entendeu realmente o que é a Educação Corporativa e qual é o propósito desse tipo de ação. Se sim, que tal saber um pouco mais vendo uma pesquisa sobre o atual panorama da Educação Corporativa no Brasil? Conheça a pesquisa Educação Corporativa no Brasil: DELOITTE BRASIL. DMRH. **Educação Corporativa no Brasil: Habilidades para uma nova era do conhecimento** – Pesquisa 2016. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/deloitte-educacao/articles/pesquisa-educacao-corporativa.html>>. Acesso em 16 jan. 2018.
2. Abordamos quais seriam as vantagens que uma empresa pode obter ao implantar um programa de Educação Corporativa. Pode ser que você tenha se fixado em algumas delas, que tenha pensado em novas ou, ainda, que tenha refinado a pesquisa. Dessa forma e, ainda, se discutiu com seus colegas sobre isso, avançou bastante no entendimento

dessa questão. Para aprofundar a discussão, vamos ampliar o nosso campo de visão e pensar um pouco no futuro. Se as empresas de hoje precisam investir na formação de seus profissionais visando o desenvolvimento e a sobrevivência no mercado, como será daqui a 10, 15 anos? E como se pensa na educação do trabalhador do mercado que virá? O vídeo **Conheça as Escolas que formarão os Profissionais do Futuro** faz uma contextualização mostrando tendências e desafios e deixando claro a importância da Educação num mundo complexo e competitivo quanto o nosso. Mundo S/A Globo News. **Conheça as Escolas que formarão os Profissionais do Futuro**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=hO3flibLEe4>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

3. A intenção dessa pergunta era fazer você enxergar-se quanto ao conteúdo apresentado. Uma forma de você fazer uma autoavaliação.

No final desta unidade, você terá um projeto de Educação Corporativa para desenvolver, cujos principais elementos serão um plano de aula para desenvolver competências de uso da Língua Portuguesa dentro de um contexto de Educação Corporativa. Para chegar a um bom resultado, é importante fixar bem os fundamentos trabalhados nessa seção, o que vai garantir um olhar mais contextualizado e uma clara definição de objetivos. Esperamos que você tenha aproveitado o que foi discutido até o momento.

Faça valer a pena

1. Muitas empresas têm a visão de que atuam num contexto complexo e que, nesse caso, sua principal ferramenta estratégica é o conhecimento que construiu ao longo dos anos, com o apoio de inúmeros trabalhadores que fizeram parte de seus quadros.

Que nome se dá ao tipo de gestão que envolve a formação dos trabalhadores alinhada à estratégia da organização?

- a) Educação ativa
- b) Autogestão
- c) Educação Corporativa
- d) Educação diretiva
- e) Comunicação Corporativa

2. A formação de profissionais para o trabalho sempre existiu. Entende-se, no entanto, que o conceito mais sistematizado de Educação Corporativa surgiu nos Estados Unidos, na década de 50, a partir da implantação das ações da empresa General Eletric, na cidade de Crotonville.

No Brasil considera-se um marco inicial da história da Educação Corporativa no país:

- a) A Consolidação das Leis do Trabalho, em 1943.
- b) O seminário “Perspectivas da Educação Corporativa”, em 1999.
- c) A premiação das melhores práticas de Educação Corporativa, em 1980.
- d) A publicação do livro de Jeanne Meister, em 1999.
- e) Um decreto federal instituindo as Universidades Corporativas, em 1990.

3. O desenvolvimento e disponibilização de bons recursos de apoio educativo (textos, audiovisuais, digitais) é um elemento importante da Educação Corporativa. Seu desenvolvimento precisa ser criterioso e levar em conta algumas características que garantam a qualidade de um recurso de apoio educativo, tais como:

- I. Informações consistentes;
- II. Abordagem didática;
- III. Diálogo com o leitor;
- IV. Respeito à autoria.

Assinale a alternativa que apresenta apenas as características corretas:

- a) II, III e IV.
- b) I e II.
- c) I, II e IV.
- d) I, II e III.
- e) I, II, III e IV.

Seção 4.2

O trabalho com a linguagem na educação corporativa

Diálogo aberto

Na seção anterior, estudamos alguns conceitos importantes sobre a Educação Corporativa, vimos quais são suas características e como ela se estrutura. Agora, vamos começar a sair desse campo mais conceitual para nos dirigir à prática. Iniciaremos esse percurso olhando para o educando corporativo com o objetivo de entender o que caracteriza esse público e suas necessidades de aprendizagem. Uma pergunta que você pode se fazer, para ir aquecendo sua investigação, é se as necessidades de aprendizagem do adulto são iguais às das crianças e adolescentes. Essa discussão nos levará a ver o quanto as experiências de vida e a autonomia dos que já viveram alguns anos são suas marcas e precisam ser respeitadas como base de seu processo educacional.

Para tanto, vamos conhecer a situação-problema dessa seção: Roberto, que conseguiu passar na seleção para um novo cargo, tem, como primeira missão, desenvolver um trabalho junto ao setor de Atendimento ao Cliente da editora, considerado estratégico para a empresa, que precisa manter comunicação clara e efetiva com os usuários por telefone e web chat. Ele sabe que a editora busca não apenas dar um bom atendimento, que considera ser sua obrigação, mas chegar ao encantamento dos clientes. Antes de partir para a prática, Roberto visitará o setor, conversará com os atendentes para responder questões, como: Quem são essas pessoas? Quais conhecimentos trazem? Qual seria a melhor abordagem para que elas achem a atividade de formação interessante? Que tipo de atividade poderia ser realizado? Além disso, é provável que um supervisor da área lhe fale um pouco das avaliações que são feitas periodicamente e que, por meio delas, já tenha detectado alguns aspectos que precisam melhorar, como o uso de gerundismo ou vícios de linguagem. Um comentário bastante provável de ser ouvido

será: “Desde o começo, nós tentamos garantir que não existam falas do tipo ‘vou estar encaminhando’, mas isso ainda é muito pouco. Nossos clientes têm um nível escolar acima da média, e o bom uso do idioma é importante para não passarmos uma imagem ruim da editora. Queremos uma fala que não seja formal demais, mas não podemos ter problemas com descuidos”. Assim, Roberto coletará esses registros, junto aos atendentes, para utilizá-los como bons e maus exemplos de práticas ou procedimentos dos atendentes junto aos clientes. A partir disso, ele deve iniciar o planejamento didático que será utilizado para abordar essas questões no futuro treinamento junto a esses colaboradores.

Ao ler o conteúdo dessa seção, tenha em mente que cada peça conceitual do início vai ter um sentido muito maior quando você começar a planejar uma atividade educativa. Não perca de vista o produto a ser implementado ao final desta unidade: **Planejamento de Aulas e Sequência Didática de curso**. O conteúdo desta seção vai ajudá-lo nessa empreitada.

Vamos, então, ao conteúdo.

Não pode faltar

Nesta seção, abordaremos o trabalho com a linguagem na educação corporativa. Prepare-se para compreender mais sobre Andragogia; sobre planejamento e estratégia de ensino; habilidades de leitura e escrita na EC, dentre outros tópicos.

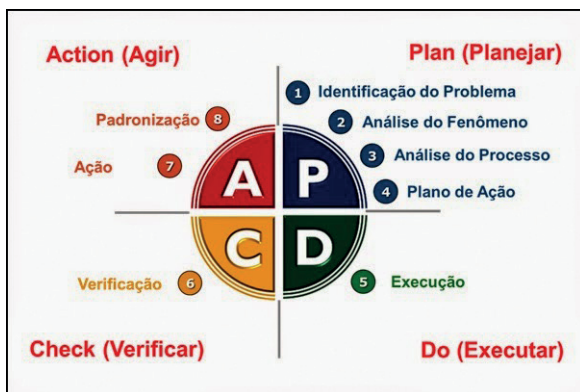
Identificação das necessidades dos alunos na educação corporativa

Colocar um Projeto de Educação Corporativa em funcionamento corresponde a caminhar por sucessivas camadas de **Gestão**, que vão da mais geral possível – o projeto educativo da empresa como um todo – até a que abrange as atividades específicas. Mas apesar das diferenças de complexidade, todos os níveis seguem a mesma lógica cíclica. William Edwards Deming (apud DAYCHOUM, 2007), teórico da Administração, popularizou um modelo que ilustra isso de forma bastante didática: o ciclo **PDCA**, sigla formada por quatro iniciais de palavras em Inglês, correspondendo cada uma a um momento da gestão: **P** de *Plan* (planejar), **D** de *Do* (fazer, executar),

colocar em prática, **C** de *Check* (chechar os resultados) e **A** de *Act* ou *Adjust* (agir – a partir da avaliação –, ajustar). Abaixo comentamos cada uma delas:

- **Plan:** é o passo inicial, que começa com a identificação do problema, faz-se uma análise de como resolvê-lo e um plano de ação. Nessa fase é importante estabelecer os indicadores que serão retomados na fase de checagem.
- **Do:** (fazer, executar), a fase em que o plano é colocado em prática.
- **Check:** que corresponde a uma avaliação, após a implantação de todo o processo anterior, para que se saiba que procedimentos devem ser mantidos e quais devem ser modificados.
- **Act:** transformar o momento final do ciclo em uma reflexão que permita retomar o trabalho com as lições aprendidas, para que se obtenha mais qualidade no próximo ciclo.

Figura 4.1 | O ciclo PDCA



Fonte: <http://1.bp.blogspot.com/-aG0gSVpbz1A/U_pJqCPI2NI/AAAAAAACZc/sN_UQRyrSEE/s1600/ciclo-pdca-conceito.jpg>. Acesso em: 12 abr. 2018.



Exemplificando

Um bom exercício é olhar para situações da sua vida que demandem planejamento e confrontar com o ciclo PDCA. Por exemplo, se você precisar fazer uma apresentação de um trabalho, teremos fases como essas:

P (Plan) – Momento do planejamento, onde serão determinados o tema, as referências, o dia e a hora, o tempo de apresentação, o público, o roteiro da fala, a produção da apresentação, o agendamento dos equipamentos, etc.

D (Do) – Momento da apresentação.

C (Check) – Etapa em que se avalia como foi a execução de tudo o que foi planejado: se o roteiro estava adequado, se os recursos funcionaram bem, se o público manteve o interesse, etc. Aqui se faz uma análise minuciosa dos erros e acertos

A (Act) – As novas apresentações tomarão a atual como base, de modo a minimizar erros conhecidos e aplicar as lições aprendidas.

Os estudiosos da Educação Corporativa, Éboli, Hourneaux Jr. e Cassimiro (2014) indicam, com base na observação das práticas de mercado, que a implantação de um projeto de Educação Corporativa costuma seguir as fases abaixo relacionadas:

- **Fase 1 – Integração e Diagnóstico:** análise da organização e seu histórico de formação de profissionais. Envolvimento da direção e/ou quadros de liderança darão informações sobre a estratégia e suporte ao projeto.
- **Fase 2 – Direcionadores e Diretrizes:** análise sobre como a empresa se estrutura, quais conhecimentos e competências estão envolvidos em sua atuação (como um todo e por setor) e qual é a direção que quer tomar dentro do mercado. Análise das competências a serem desenvolvidas, as necessidades de formação, os públicos, política de Educação Corporativa a ser adotada, etc.
- **Fase 3 – Soluções** – estudo das soluções educacionais que já existem (por exemplo, se já existe um ambiente virtual de aprendizagem disponível) e a necessidade de obtenção de novas.
- **Fase 4 – Processos** – é o momento de mapear quais serão os processos a serem envolvidos no projeto de Educação Corporativa (criação/aquisição de material didático, comunicação com os futuros educandos, contratação de conteudistas, logística para participação de cursos externos, avaliação de resultados, etc.).

- **Fase 5 – Implantação** - é a concretização do projeto em si, a implementação dos processos mapeados, até sua finalização, com a avaliação dos resultados.

Veja que há uma semelhança dessas etapas com as do PDCA, ainda que em uma ou outra fase se faça destaque para alguns aspectos.

Andragogia e Educação Corporativa

Outro fator que não pode ser descuidado é o olhar atento para o principal agente da Educação Corporativa: o trabalhador-educando. Nenhum projeto nessa área terá sustentação se não procurar conhecer individual e coletivamente quem são os profissionais a quem o projeto se destina – quais são suas principais características, seus conhecimentos prévios, como aprendem mais efetivamente, qual linguagem lhes é mais adequada, etc.

A formulação que existe por trás da **Andragogia** é uma base importante para o trabalho com o adulto-trabalhador. Mas o que ela vem a ser? Trata-se da *"[...] ciência da educação onde aprende-se sobre os adultos e utilizam-se os melhores métodos para ensiná-los"* (BECK, 2016, s/p). Em seu artigo, o autor conta a história dessa especialidade da educação, nos informa que o termo foi criado em 1833 pelo professor alemão Alexander Kapp e retomado algumas vezes até ganhar força por meio do trabalho do americano e também professor Malcolm Shepherd Knowles, na década de 1970.



Assimile

Andragogia, pedagogia... qual a diferença?

Segundo o dicionário Houaiss, **Pedagogia** vem do grego *"paidagōgia, as no sentido de 'direção ou educação de crianças'"* (HOUAISS, 2001). A palavra **Andragogia** surgiu justamente para ressaltar a necessidade de uma educação especializada no adulto (*andr(o)*).

A Andragogia parte do pressuposto de que o adulto é sujeito ativo de sua própria educação e se envolve mais efetivamente quando tem clareza do que precisa aprender e consegue visualizar o ganho que virá com o conhecimento a ser adquirido. Veja, a seguir, quais são os 5 princípios da Andragogia postulados por Knowles (1980):

- **Autonomia** – Os adultos percebem-se como responsáveis por si e por suas ações e querem ser tratados como tal. Eles são sujeitos da própria aprendizagem.
- **Experiência** – A base do aprendizado dos adultos é a sua bagagem de experiências vividas. Isso deve ser considerado e potencializado na sua educação.
- **Prontidão para aprender** – Eles se mostram mais abertos a aprendizagens que tenham um vínculo com as situações reais, as que enfrentam no dia a dia.
- **Aplicação** – o adulto tende a dar mais valor tanto à aprendizagem daquilo que tem aplicação mais imediata (e não aquilo que demorará a se concretizar) quanto dos conteúdos que são voltados à solução de problemas (em oposição ao conhecimento por disciplinas). Valoriza o conhecimento contextualizado e de aplicação prática.
- **Motivação** – cada adulto tem suas motivações internas para aprender. Elas estão ligadas a valores pessoais e podem ser de várias naturezas. Exemplo: ele pode querer aprender para ser reconhecido socialmente, para melhorar sua qualidade de vida, para evitar um aborrecimento, entre outros).

Certamente você se viu nesses princípios e concordou que as atividades educativas que se apoiam neles têm mais chance de serem bem-sucedidas. Perceba o quanto isso faz sentido para a Educação Corporativa e como esse vínculo da aprendizagem com a aplicação prática pode ser garantido nesse contexto em que a relação teoria-prática é potencializada. Knowles (1980) enumera, também, alguns aspectos que são capazes de criar um bom contexto para a aprendizagem do adulto. Abaixo, tratamos deles já trazendo a discussão para a aplicação de projetos de Educação Corporativa:

- **Garantir um clima favorável para a aprendizagem** – estimulando a construção permanente de conhecimento. A empresa deve apoiar e ver importância na ação educativa voltada a seus colaboradores.
- **Realizar um planejamento conjunto** – se for possível, é importante a participação do adulto/colaborador no planejamento da ação educativa de que participará.
- **Fazer um diagnóstico da situação atual e das necessidades**

educacionais – lembrando que junto às necessidades da empresa é preciso considerarmos as necessidades e interesses humanos de aprendizagem.

- **Definir claramente os propósitos e objetivos de aprendizagem**, para que eles sejam transmitidos aos educandos que, como vimos, devem ver sentido na ação proposta.
- **Procurar fazer uma gestão eficiente das experiências educativas**, ou seja, da concretização do que foi planejado, incluindo ambientação, materiais e equipamentos, métodos de ensino-aprendizagem, etc.
- **Estabelecer um contrato de aprendizagem**, ou seja, fazer a definição das obrigações e direitos de ambas as partes ainda que informalmente. Obter compromisso e união de esforços pela obtenção de uma melhoria do trabalho por meio da ação educativa.
- **Avaliar sempre**, para fazer correções de rumo e garantir a melhoria de todo o processo, envolvendo educador e educando.



Refleta

É necessário ter consciência de que nenhum ser humano é uma página em branco, que as informações que se pretende passar para o educando sempre dialogarão com o seu universo pessoal para só depois se transformar em conhecimento. O que podemos fazer, no dia a dia da Educação Corporativa, para que não se perca o foco na estratégia da empresa e, ao mesmo tempo, se valorize o conteúdo vivencial de cada educando-trabalhador?

Planejamento e estratégia de ensino na Educação Corporativa

Tendo como pano de fundo a visão cíclica e partindo das diretrizes gerais estabelecidas, do diagnóstico que propiciou o entendimento de quais são as competências e conhecimentos requeridos pela organização, bem como dos fatores que devem ser levados em consideração para garantir efetividade do processo de educação de um público adulto, é possível estabelecer quais são as metas de aprendizagem da empresa e de seus colaboradores

a curto, médio e longo prazo. Um projeto geral começa a se delinear e, após sua consolidação, é necessário desdobrar o grande projeto em propostas menores, voltadas a setores ou grupos de colaboradores. Uma grande fábrica de móveis, por exemplo, pode ter um tipo de atividade educativa para a linha de montagem, outra para a manutenção, outra para o setor administrativo e outra para o comercial. Além disso, dentro da montagem pode ser estruturada uma proposta para a linha de armários e outra para a de cadeiras e, assim, sucessivamente. Pode haver, ainda, uma atividade mais genérica destinada a todos os colaboradores visando deixá-los conscientes sobre os valores e as metas da organização. Todas as atividades terão características próprias e envolverão um leque próprio de processos, mas ainda assim manterão o vínculo com o projeto geral.

Esse processo demandará registros, que cumprem funções importantes, por exemplo, contribuir para a transparência do processo, gerar uma compreensão compartilhada do que se propõe e garantir que as intenções iniciais não se percam pelo caminho.



Exemplificando

Muitas organizações publicam planos de Educação Corporativa bem detalhados. Um exemplo é o da empresa pública Eletrobrás, que pode ser baixado gratuitamente. Ao lê-lo, descubra quais são os objetivos, tentando identificar a ligação do projeto com a estratégia da Companhia, perceba os diversos grupos de trabalho envolvidos, veja como há uma ligação com o plano de cargos e salários, note quais são as políticas e as competências a serem desenvolvidas, como a andragogia entra no plano, como ele se estrutura e quais ações se apontam como necessárias para implantar o projeto.

ELETROBRÁS. Plano de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas – Dezembro 2009. Disponível em: <<http://www.eletrobras.com/elb/transformacao/services/DocumentManagement/FileDownload.EZTSvc.asp?DocumentID=%7BD8045BCA-92F6-493E-ADDC-9991E4F29D92%7D&ServiceInstUID=%7B8428D131-F356-40D3-89CF-81FDCE33A087%7D>>

Assim como o projeto mais geral, cada ação precisa ser registrada – seja pelos motivos mencionados acima ou para facilitar a sua aplicação. Uma prática de registro comum no universo da educação é o **Plano de Aula**, muito utilizado para explicitar, de forma objetiva, o planejamento e a gestão de qualquer atividade educativa, que não precisa ser, necessariamente, aquela bem conhecida em que um professor leciona uma matéria a seus alunos. Os componentes básicos do plano de aula são:

- **Identificação:** É importante que o documento tenha um cabeçalho, em que constem itens como título da atividade, duração, educandos envolvidos e outras que se considere pertinentes. No caso de um projeto para Educação Corporativa, pode ser colocado o nome da empresa e do setor a ser atendido com a formação, por exemplo.
- **Plano (propriamente dito),** onde se deve detalhar os seguintes aspectos:
 - **Objetivo(s)** – o que se quer alcançar com aquela atividade, que conhecimentos e competências se deseja desenvolver. É importante que ao formular os objetivos pensemos sempre em verbos (desenvolver, promover, estimular, contribuir, etc). Há casos em que há um objetivo geral que se desdobra em objetivos específicos e isso cabe nesta formulação.
 - **Conteúdo** – o assunto que se abordará, que pode se traduzir tanto em conceitos a serem apreendidos, procedimentos a serem adotados ou atitudes a serem assumidas. São os conhecimentos e competências a serem desenvolvidos, organizados de forma sequencial que seja capaz de garantir o bom entendimento.
 - **Estratégias** – para cada item de conteúdo, explicitar o que será feito (as atividades que serão propostas), como (qual será o desenvolvimento das atividades), onde (local e instalações) e quando (tempo de duração de cada atividade). Se houver mais de um docente implicado, estabelecer o momento de atuação de cada um.
 - **Recursos** – inclui os materiais de apoio pedagógico a serem utilizados, inclusive as tecnologias e o ambiente.

- o **Avaliação** – envolve os indicadores de aprendizagem (que informações vão ajudar a explicitar se o objetivo foi alcançado e que devem ser observadas, registradas ou colhidas desde o início da atividade) e os métodos de obtê-las (observação de comportamento, prova, resolução de problemas predefinidos, etc.). Se a atividade for permanente, a avaliação vai indicar não só se houve sucesso, mas, também, o que pode ser feito para implementar um processo de melhoria contínua.



Exemplificando

O MEC mantém um ambiente na internet, denominado “Portal do Professor”, que tem várias sugestões de atividades. Dentre elas indica-se o **Plano de Aula** MANSANI **Correspondências**. Perceba como os itens acima estão contemplados no plano (mas agregados da maneira mais adequada para seus leitores). Perceba, também, que ele chega ao detalhamento de já deixar registrado como será cada material de apoio e provas.

BRASIL. Plano de Aula: Diferenciando Correspondências. 09 p.; il. (Série Plano de Aula; Língua Portuguesa). **Portal do Professor**. Brasília: Ministério da Educação, s/d. Disponível em: <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/materiais/0000016793.PDF>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

Veja também o blog da Professora Mara Manzani, que faz um relato, no artigo **Como aprendi a fazer planos de aula**, de como ela foi estruturando seu conhecimento a esse respeito e, a partir disso, como concebe cada um dos itens que apontamos nesta seção.

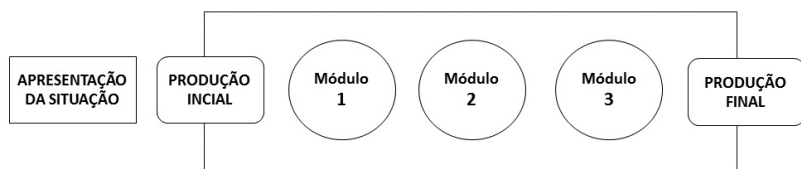
MANSANI, Mara. Como aprendi a fazer planos de aula. Blog da Alfabetização. **Revista Nova Escola**. 04 set. 2017. Acessível em <<https://novaescola.org.br/conteudo/6746/blog-alfabetizacao-como-fazer-plano-de-aula>>. Acesso em 29 jan. 2018.

Outro aspecto importante a ser considerado é que, ao entrarmos no terreno do “como fazer”, além de termos à disposição uma infinidade de possibilidades (palestras, treinamentos, jogos, teatro, imersão, *coaching*, *peer instruction*, etc.), encontramos também diversas metodologias pedagógicas (ou *andragógicas*) a serem adotadas (aula tradicional, sala de aula invertida, *design thinking*, educação por projetos, estudos de caso, etc.). Abaixo vamos abordar

uma delas que consideramos ser bastante ilustrativa de uma forma de ensinar que respeita o educando, convoca sua participação ativa no processo educativo em que está imerso e permite uma construção bastante efetiva e ao mesmo tempo prazerosa do conhecimento, que é a **Sequência Didática**.

Segundo Zabala (2014), **Sequência Didática** é um *conjunto de atividades ordenadas, estruturadas e articuladas para a realização de certos objetivos educacionais, que tem um princípio e um fim conhecidos tanto pelos professores quanto pelos alunos*. É a forma de encadear o conteúdo, indo sempre do mais simples para o mais complexo e, além disso, dando-lhe um corpo com começo, meio e fim. Dolz, Noverraz e Schneuwly (2004) nos oferecem um esquema bastante ilustrativo de uma Sequência Didática.

Figura 4.2 | Sequência didática



Fonte: Dolz; Noverraz; Schneuwly (2004).

É importante verificar que cada caso pode demandar uma determinada sequência. Ou seja, esse não é um modelo engessado, mas sim uma demonstração do princípio envolvido nessa abordagem.



Exemplificando

Exemplos de Sequência Didática voltada ao ensino-aprendizagem de gêneros textuais podem ser encontrados em:

VARGAS, Suzana; MAGALHÃES, Luciana. O gênero tirinhas: uma proposta de sequência didática. **Educ. foco**. Juiz de Fora, v. 16, n. 1, p. 119-143, mar. / ago. 2011. Disponível em <<http://www.ufjf.br/revistaedufoco/files/2012/08/Texto-05.pdf>> . Acesso em 29 jan. 2018.



- Tire dúvidas sobre a organização de sequências didáticas no artigo “Como organizar Sequências Didáticas”.

MEIRELLES, Eliza. Como organizar Sequências Didáticas. 01 fev. 2014. Notícias. **Nova Escola**. Disponível em <<https://novaescola.org.br/conteudo/1493/como-organizar-sequencias-didaticas>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

- O livro A Prática Educativa – Como ensinar, do espanhol Antoni Zabala, que faz parte das referências dessa seção, é uma leitura importante para embasar a estruturação de atividades educativas.

ZABALA, Antoni. **A Prática Educativa - Como ensinar**. Porto Alegre: Artmed. 2014.

Desenvolvimento das habilidades de leitura e escrita na Educação Corporativa

As tecnologias atualmente disponíveis em nossa sociedade permitem acesso fácil e rápido a suportes diversificados de troca de informações. Isso vem exigindo de todos nós o desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas à comunicação. No mundo corporativo, ações como pesquisar na internet, desenvolver apresentações multimídia, trocar e-mails, conversar por chat, participar de webconferências, desenvolver conteúdo digital, entre outras tantas, vão se somando para compor um quadro de habilidades e competências requeridas, no qual a comunicação tem lugar de destaque e o bom uso da linguagem falada e escrita é uma necessidade inquestionável.

Podemos dizer que, neste aspecto, há duas vertentes de ação relacionadas ao desenvolvimento da leitura e da escrita nas organizações. Uma inclui as empresas que dependem desse conhecimento, têm consciência de seu peso estratégico e já têm uma prática nessa direção (por exemplo, as empresas de comunicação, de teleatendimento, etc.). A outra engloba as que, embora tenham outras demandas de formação, vêm enxergando a importância do fortalecimento do uso do idioma pátrio e, por isso, vêm incorporando esse tipo de trabalho ao seu projeto mais geral de Educação Corporativa.

O desenvolvimento de atividades dessa natureza pode ser feito por profissionais do quadro da empresa com formação adequada ou prestadores externos. Além disso, há empresas de consultoria que se estruturam em torno de trabalhos como utilização do e-mail, produção de materiais, oratória e técnicas de apresentação, o novo acordo ortográfico, etc.

É importante verificar que um parâmetro importante para o entendimento de quais habilidades são requeridas ao público adulto e que já passou pelo ensino básico - e que, portanto, são uma importante ferramenta para balizar um trabalho com leitura e escrita nas organizações - é a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), homologada pela Presidência da República em 20/12/2017. Sua proposta é a de readequar o mundo da Educação às necessidades de formação do cidadão e trabalhador do século XXI e, para tal, ela é estruturada em torno de **dez competências gerais**. Pelo menos duas delas (Comunicação e Argumentação) estão intimamente relacionadas com o desenvolvimento das habilidades de leitura e escrita, mas é importante frisar que todas elas são interdependentes, de uma forma que expande, ainda mais, as fronteiras da linguagem como respaldo para a vida em nossa sociedade.



Pesquise mais

- Para conhecer um pouco mais sobre a BNCC, baixe o documento do Ministério da Educação na íntegra em: BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: Ministério da Educação, 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=78231-anexo-texto-bncc-reexportado-pdf-1&category_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 29 jan. 2018.
- Sobre as dez competências gerais da BNCC, indicamos o infográfico produzido pela organização Porvir:

PORVIR. **Entenda as 10 competências gerais que orientam a Base Comum**. Inovações em Educação. 25 maio 2017. Disponível em: <<http://porvir.org/entenda-10-competencias-gerais-orientam-base-nacional-comum-curricular/>>. Acesso em 29 jan. 2018.

Sem medo de errar

Na situação proposta para esta seção, Roberto, já no setor de Educação Corporativa da Editora, precisava criar um projeto de formação para o setor de teleatendimento.

O conteúdo da seção foi pensado para ajudá-lo(a) a ter uma maior aproximação com a prática e, por meio dele, começamos a entender como o trabalho pode ser feito.

1. Em alguns momentos enfatizamos a necessidade de levantamento de necessidades como primeiro e importante passo do ciclo de gestão do projeto. A situação proposta acontece num momento inicial, em que essas informações precisam ser levantadas. A ida de Roberto ao setor é um momento importante para um primeiro levantamento.
2. A Andragogia nos mostra que o educando adulto quer ser participante ativo do processo educativo em que está inserido. No caso estudado, espera-se que Roberto aproveite seus contatos com os colaboradores do setor para entender quais são suas necessidades, seus estilos de aprendizagem, que tipo de atividade é mais agradável a eles e de que maneira poderia envolvê-los numa elaboração conjunta de atividades.
3. O ciclo PDCA é um referencial simples, mas bastante ilustrativo de que o projeto é gerido por passos bem definidos. Com ele Roberto começa a compor um referencial para rapidamente saber como encadear as ações que deverá adotar para atender à demanda.
4. De posse dos conhecimentos sobre como planejar uma atividade educativa (Plano de Aula) e da montagem de uma Sequência Didática, aliados ao conhecimento vasto que ele tem da Língua Portuguesa, Roberto tem bons elementos para compor a formação demandada. Evidentemente esse é um primeiro olhar sobre o assunto e um primeiro trabalho. Também é o começo de uma interessante jornada!

Para que você tenha um paralelo da vida real com os desafios a serem enfrentados, indicamos os seguintes recursos (cujos links se encontram nas referências dessa unidade):

No vídeo *Atendimento ao cliente de forma eficiente*, a consultora de RH Cidinha Fonseca aborda como esse tipo de serviço pode

alcançar a excelência. No artigo *Os 50 erros de português mais comuns no mercado de trabalho*, a autora Cláudia Gasparini nos dá uma visão de quais seriam os principais equívocos a serem combatidos no mundo corporativo e, em especial, na área a que o projeto estará voltado.

Por fim, no vídeo *o Atendimento ao Cliente – Parte 1*, o consultor de marketing Wagner Godoy comenta, baseado em vivência própria, o que ele considera serem os equívocos mais comuns dessa atividade – o que ele diz retrata o que poderia ser a percepção de um supervisor e gerente da área de atendimento, por exemplo.

Faça valer a pena

1. O Ciclo PDCA, popularizado pelo americano William Edwards Deming, é um modelo muito utilizado no meio administrativo, porque consegue mostrar, de forma didática e com simplicidade, que o planejamento é cíclico e composto por fases sucessivas muito características.

São elas, pela ordem sucessiva:

- a) Registrar, Executar, Checar e Agir.
- b) Executar, Checar, Agir e Planejar.
- c) Planejar, Executar, Checar e Agir.
- d) Planejar, Executar, Registrar e Agir.
- e) Checar, Agir, Planejar e Registrar.

2. Malcolm Shepherd Knowles popularizou o termo Andragogia na década de 1970, mostrando ao mundo uma concepção de Educação mais voltada ao público adulto, suas características cognitivas e seu estilo de aprendizagem. Segundo ele, há cinco princípios relacionados à aprendizagem do educando adulto. Um deles se refere ao fato de que a base do aprendizado dos adultos é a sua bagagem de experiências vividas e o outro ao fato de que ele tende a dar mais valor à aprendizagem daquilo que tem aplicação mais imediata.

As duas descrições acima se referem a quais dos princípios?

- a) Aplicação e motivação.
- b) Experiência e prontidão para aprender.
- c) Experiência e aplicação.
- d) Prontidão para aprender e aplicação.
- e) Aplicação e autonomia.

3. Considere a seguinte definição: Trata-se de um conjunto de atividades que são articuladas de forma ordenada para que se realizem determinados objetivos organizacionais. Além disso, caracteriza-se por um princípio e um fim que são de conhecimento dos professores e dos alunos. (ZABALA, 2014).

ZABALA, Antoni. **A Prática Educativa - Como ensinar**. Porto Alegre: Artmed. 2014

Essa definição corresponde a:

Assinale a alternativa que completa corretamente a afirmação acima:

- a) Projeto de educação corporativa.
- b) Sequência didática.
- c) Aula magna
- d) Webquest
- e) Educação a distância

Seção 4.3

Como implementar a educação corporativa

Diálogo aberto

Chegamos à última seção de autoestudo dessa unidade e iremos tratar da implementação da Educação Corporativa, que nos leva a conhecer conceitos e ferramentas importantes, como: o conceito e o funcionamento das universidades corporativas, o uso do recurso da aprendizagem on-line, o design instrucional como uma importante ferramenta de planejamento de conteúdos para esse contexto e, por fim, a importância do ensino presencial (in loco) no contexto das empresas.

Para possibilitar o domínio sobre esses procedimentos e processos, vamos à situação-problema que nos encaminhará ao encerramento do contexto de aprendizagem dessa unidade. Roberto aprende cada dia mais. A visita ao setor de atendimento trouxe-lhe vários insights. Por exemplo, ele percebeu que os colaboradores de lá são, em sua maioria, pessoas que já passaram pelo Ensino Médio, mas não terminaram a faculdade (metade está cursando e metade parou os estudos). Quase todos vêm de outras empresas, principalmente de telemarketing e, no geral, são pessoas que comandam suas famílias. Imagine que, neste exato momento, ele está em sua sala de trabalho, frente ao computador e vai encarar seu primeiro desafio como agente do processo de Educação Corporativa: estruturar, de forma eficiente, um projeto de formação em aspectos da Língua Portuguesa para aquelas pessoas e, além disso, o projeto deverá ser apresentado ao diretor do setor. Enquanto nosso colega decide se deve estruturar suas ideias em forma de texto ou apresentação multimídia, ele pensa, também, que precisa pesquisar algo mais sobre como esse tipo de trabalho é desenvolvido em outras empresas do setor (muitas delas também mantêm Universidades Corporativas), além de decidir que recursos utilizar e como fazer uma atividade que não seja só mais uma, mas que traga benefícios reais à vida daquelas pessoas e garanta a melhoria da performance da editora. Coloque-se no lugar de

Roberto. Se você tivesse que estruturar um projeto de Educação Corporativa voltado a melhorar a comunicação dos profissionais daquela empresa, como faria? Faça a ligação dessa situação com a entrega que foi pedida a você para finalizar a unidade: **apresentar um planejamento de aulas e sequência didática de curso para promover melhoria de domínio da norma culta da língua para colaboradores de uma empresa.**

A seguir, portanto, vamos agregar mais alguns elementos ao que já conhecemos, com o objetivo de ajudá-lo(a) e chegar a um bom resultado.

Sucesso em sua aprendizagem e bom trabalho!

Não pode faltar

Com esta seção, fechamos a Unidade 4 trazendo elementos que procuram casar a parte conceitual (predominante na Seção 1) com a prática (predominante na Seção 2). Vamos abordar tendências e formas de consolidação da Educação Corporativa: Universidades Corporativas, Design Instrucional, Aprendizagem On-line e a Aprendizagem in loco (presencial), que também nos proporcionarão um olhar sobre as práticas mais contemporâneas da Educação).

Universidade Corporativa

Há projetos de Educação Corporativa que ganham corpo, alcançam grande importância dentro da organização e se incorporam à identidade da empresa que, por sua vez, passa a ser vista como uma organização voltada ao conhecimento. Em muitos desses casos, as empresas passam a denominar esses projetos de Universidade Corporativa.

... algumas empresas mais visionárias dos Estados Unidos estão vencendo o desafio de criar uma infraestrutura que garanta o aprendizado contínuo. As empresas (...) compartilham uma meta: sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional.

Essas empresas estão transformando suas salas de aula corporativas em infraestruturas de aprendizagem corporativa, em que o objetivo é desenvolver meios de



alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro. Muito embora a universidade corporativa da década passada existisse principalmente como um campus, hoje ela consiste em um processo e não em um local físico. (...) Independente da existência de um prédio físico, o foco saiu da sala de aula e dirigiu-se para um processo de aprendizagem, onde a prioridade é entrar em contato com o conhecimento da organização como um todo. (MEISTER, 1999, p. 19-20)

Jeanne Meister, autora desse texto, jogou luzes à discussão da Educação Corporativa ao lançar seu emblemático livro *Educação Corporativa – A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas*. É muito interessante notar que a autora desvincula a Universidade Corporativa dos limites físicos e a conceitua mais como uma estrutura organizacional ao mesmo tempo abstrata e onipresente, uma oferta que não precisa estar limitada a quatro paredes, mas que precisa estar de mãos dadas com a cultura organizacional.

Com as Universidades Corporativas, as empresas buscam ter um programa de educação permanente e sob seu controle, além de uma oferta abrangente, em termos de atividades, totalmente vinculada àquilo que se necessita em termos estratégicos. Em muitos casos buscam, também, a compensação de lacunas de conhecimento entre o que a universidade formal oferece e as necessidades de aprendizagem motivadas pelas inovações do setor. Não raro, vinculam-se a setores de pesquisa e desenvolvimento, quando eles existem na organização, como meio de expandir cada vez mais o conhecimento corporativo.

Os autores Cláudio de Moura Castro e Marisa Éboli chamam a atenção para algumas questões a respeito das Universidades Corporativas.

- A existência da Universidade Corporativa expressa que o projeto de Educação Corporativa tem importância para a organização, mas precisamos entender que ele não chega a ter os mesmos objetivos e resultados das universidades

convencionais: “o nome Universidade Corporativa é uma alegoria (...). Cumpre muito bem o seu papel de inspirar, de criar a imagem de ferramenta de gestão ‘de alto nível’ (...) Mas está longe de ser uma universidade, quer juridicamente, quer nas suas atividades” (CASTRO; ÉBOLI, 2014, p. 222).

- Essas universidades estão vinculadas à lógica produtiva e não à responsabilidade social (CASTRO; ÉBOLI, 2014), portanto a entrada de cada colaborador na Universidade Corporativa tem um objetivo claro e faz parte de um plano da organização.
- As propostas específicas de formação têm sentido quando já se esgotaram as possibilidades nas universidades tradicionais (CASTRO; ÉBOLI, 2014). Ou seja, numa empresa com pouco acúmulo interno de conhecimento especializado talvez seja mais estratégico encaminhar colaboradores ao ensino formal, por exemplo.
- Há uma aprendizagem corporativa que acontece no relacionamento cotidiano entre os colaboradores, mas há situações em que se deve buscar excelência fora da organização (CASTRO; ÉBOLI, 2014, p. 224).

A autora afirma, no entanto, com base em suas próprias pesquisas – as Pesquisas Nacionais Práticas e Resultados da Educação Corporativa (2009, 2012 e 2015) – que tem havido um crescimento na procura por esse tipo de proposta no Brasil, cuja tendência indica o estabelecimento de uma demanda permanente (ÉBOLI, 2015). Ou seja, esse é um assunto que vem cada vez mais sendo discutido, sobre o qual ainda haverá muita elaboração.

É possível encontrarmos parcerias entre universidades corporativas e formais, assim como há oferta de cursos e outras atividades pelas universidades para as empresas. Mas é importante que levemos em conta as diferenças de propósito entre uma e outra e o foco estratégico como direcionador dos projetos da Educação Corporativa. Num caminho paralelo ao das universidades, por fim, há consultorias que vêm se firmando no mercado com a oferta de serviços de apoio à estruturação desse tipo de projeto nas corporações.



Na Seção 1 desta unidade demos indicações sobre a **Universidade do Hambúguer**, da empresa McDonalds. Vamos agora tratar de outra referência no campo da Educação Corporativa: a Crotonville, Universidade Corporativa da General Eletric (GE). Em novembro de 2014 a empresa inaugurou, aqui no Brasil, a **Crotonville Rio**. Vamos conhecer melhor esse *case*?

- De início, veja a matéria abaixo que traz algumas informações mais gerais.

GE inaugura Universidade Corporativa no Rio. 25 nov. 2014. MONITOR DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA. Disponível em <<http://monitoreducacaocorporativa.org.br/ge-instala-universidade-corporativa-brasil/>>. Acesso em 24 jan. 2018.

- Em seguida, leia a entrevista que Reinaldo Garcia, líder brasileiro da organização, deu à Revista Exame na época da inauguração (*Conheça a Crotonville Rio, a Universidade Corporativa da GE*). Complemente com a que Heather Wang, vice-presidente de RH da corporação, concedeu à mesma revista na época em que a unidade estava sendo construída (*A legendaria Universidade Corporativa da GE se instala no Rio*) e perceba a concepção mais geral de educação e a visão estratégica por trás da proposta. TOZZI, Elisa; OHL, Murilo. Conheça a Crotonville Rio, a Universidade Corporativa da GE. Seção Carreira – Você S/A. **Exame**. 14. nov. 2014. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/carreira/a-universidade-de-lideres-da-ge/>>. Acesso em 24 jan. 2018.

MANO, Cristiane. A legendaria Universidade Corporativa da GE se instala no Rio. 7 out. 2013. **Exame**. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/so-os-melhores-ficam/>>. Acesso em 24 jan. 2018.

- Por fim, nada melhor do que um passeio pelas instalações físicas das quais o Crotonville Rio faz parte (no vídeo *Visita ao Centro de Pesquisas da GE no Rio de Janeiro – GE Brasil*) e ouvir qual é a missão da instituição com relação a seus educandos, além de navegar pelo **portal web** da empresa, principalmente na web page (perceba qual é o slogan e as ideias centrais), a página Sobre a GE (verifique qual é o papel estratégico do conhecimento) e a página sobre Carreiras (quais são as linhas de formação, sua relação com a estratégia e, ao mesmo tempo,

o plano de crescimento profissional).

Visita ao Centro de Pesquisas da GE no Rio de Janeiro. Canal: GE DO BRASIL. **YouTube**. 28 jan. 2015. Duração: 03:21 min. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=uKuPaWTKtmk>>. Acesso em 24 jan. 2018.

General Electric do Brasil. Portal Oficial. Disponível em <<https://www.ge.com/br/>>. Acesso em 24 jan. 2018.

E ainda: que tal visitar uma Universidade Corporativa pessoalmente? Você conhece alguma? Compartilhe esse conhecimento com seus colegas!

Aprendizagem on-line

A **Educação a Distância** (EAD) é regulamentada pelo Decreto No. 9.057, de 25 de maio de 2017, que a descreve da seguinte forma:

Para os fins deste Decreto, considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos. (BRASIL, 2017, [s. p.]).



Surgida no século XVIII (ALVES, 2011), por muito tempo essa modalidade de ensino apoiou-se em meios analógicos de comunicação (exemplo: rádio, correspondência, TV) para se concretizar. Hoje ela é predominantemente mediada por recursos digitais acessíveis pela internet (recursos on-line). Por esse motivo, **Educação on-line** e **aprendizagem on-line (e-learning)** podem ser tomados como termos correlatos à EAD, tal como ela se processa atualmente.

No que se refere à Educação Corporativa, um dado importante revelado pela versão 2015 da Pesquisa Nacional Práticas e Resultados da Educação Corporativa (EBOLI, 2015), é que 80%

das 95 organizações entrevistadas afirmaram oferecer atividades **à distância**, sendo que 27,1% delas mantêm ações exclusivamente nessa modalidade. Isso mostra um crescimento em relação à versão de 2012, na qual a oferta de atividades exclusivamente a distância correspondia a 21% da totalidade da amostra (num universo de 60 empresas pesquisadas EBOLI, 2014).



Refleta

Diante do crescimento da oferta de atividades exclusivamente à distância, conforme mencionado no parágrafo anterior, quais seriam as vantagens e desvantagens dessa modalidade de ensino para a Educação Corporativa?

Vamos abordar, a seguir, as tecnologias on-line que mais comumente apoiam os projetos de Educação Corporativa, conforme nos informa a mesma Pesquisa em sua última versão (EBOLI, 2015), considerando algumas de suas características e suas contribuições à aprendizagem.

- **Ambiente virtual de aprendizagem**, também chamado de LMS (Learning Management System), é um portal na Internet dotado de informações organizadas e oferta de cursos a distância. Ressalta-se que a Educação a Distância é uma modalidade de ensino regulamentada por Lei (BRASIL, 1996). Nesse tipo de proposta, o papel ativo do educando é uma condição fundamental, embora, no geral, esses cursos demandem o trabalho de tutores, que acompanham o processo de aprendizagem dos estudantes. As empresas costumam gostar da modalidade tanto pela possibilidade de custos menores e pouca ou nenhuma exigência de espaço físico disponível, quanto pelo fato de que os trabalhadores podem fazer seus cursos nos horários mais apropriados, inclusive em casa. Os ambientes de aprendizagem permitem o registro das atividades e progressão dos estudos. As empresas podem produzir seu próprio conteúdo educativo ou terceirizar esse trabalho a uma agência ou universidade externa. Podem, ainda, se utilizar de recursos abertos, por exemplo, os MOOC - *Massive Open Online Course* – que são cursos livres, sem certificação por parte da instituição que os criou.

- **Videoaulas.** São formas menos interativas de ensino-aprendizagem, que priorizam a passagem de conteúdos específicos por meio de vídeos gravados. Hoje, na internet, há uma infinidade de aulas dessa natureza disponíveis aos públicos, tratando de uma multiplicidade de temas.
- **Videoconferências.** Permitem a interação entre atores de um processo educativo (podem ser educandos de filiais em locais diferenciados, professores que não podem estar presencialmente na empresa para dar uma formação a um ou mais trabalhadores, etc.), rompendo barreiras geográficas. Se bem trabalhadas, podem possibilitar experiências interessantes de aprendizagem, pois podem colocar, num mesmo ambiente, profissionais que dificilmente se encontrariam na vida real.
- **Intranet.** As intranets costumam direcionar-se mais à oferta de informação e conteúdos focados no dia a dia da empresa. São bons instrumentos para a transmissão e reforço dos princípios e valores da organização, mas não alcançam a interatividade e complexidade de outras ferramentas digitais.
- **Fóruns de discussão.** São espaços de interação assíncrona (ou seja, os participantes não precisam conversar ao mesmo tempo) que permitem uma troca mais aprofundada de informações. Como vantagem adicional, conversas geralmente ficam registradas para consultas futuras e elaboração mais aprimorada.
- **Objetos de aprendizagem.** Aplicações diversas obtidas em repositórios na Internet ou desenvolvidas pelos próprios educadores e educandos. Um exemplo muito interessante de um repositório de objetos de aprendizagem para o Ensino Básico é o portal REA – Recursos Educacionais Abertos, disponível em <<http://www.rea.net.br/site/>>.
- **Games de negócios e simuladores.** Antigamente, era muito comum que os treinamentos se apoiassem no método do Role-Playing Game – RPG –, onde situações reais eram simuladas pelos participantes. Hoje há games voltados à Educação Corporativa, assim como simuladores. Por exemplo, há robôs que simulam os sinais vitais de um paciente, para a formação de médicos.
- **Chats** – Conversas síncronas, que podem ser feitas, por exemplo, com um tutor ou com um *coach* (orientador organizacional).

Têm como vantagem a comunicação instantânea, mas não podem se transformar em conversa vazia.

- **Teleconferências** – Diferentemente das webconferências, apoiam-se mais na linguagem falada, sem vídeo. Podem ser acessadas por meio da internet, por meio de aplicativos específicos.
- **Mobile Learning** – Com a popularização exponencial do uso dos smartphones, houve grande crescimento da disponibilidade de ambientes e aplicativos desenvolvidos para esse tipo de equipamento. A vantagem de formatar um ambiente de aprendizagem para acesso via celular é a facilidade de acesso do usuário, o que dá ainda mais força à aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.
- **Webinários** – Seminários realizados totalmente pela internet, possibilitando a participação de grande número de pessoas em locais diferentes. Há aplicações desenvolvidas para facilitar esse tipo de trabalho.
- **Correio eletrônico** – o e-mail é um instrumento básico de comunicação no mundo das organizações. Ele possibilita o consumo de informações, porém não tem o alcance dos ambientes de aprendizagem.
- **Comunidades e redes sociais** – que dependem de direcionamento para se tornarem recurso educativo, mas não deixam de ser um recurso válido em muitas propostas educativas. Há, aqui, uma abertura para o conceito das Comunidades de Prática, cunhado por Jean Lave e Etienne Wenger, em 1987, cujo valor é a troca de conhecimentos para a construção de um projeto e de reflexões sobre a prática vivenciada por muitas pessoas, na mesma época.
- **TV Corporativa** – produção de vídeos e transmissão síncrona ou assíncrona para os trabalhadores, com conteúdos que podem ser reforçados por ações presenciais. Os trabalhadores também podem ser os produtores de conteúdo em vídeo, o que ajuda na síntese de conceitos.
- **Podcasts** – gravações com conteúdos, de fácil troca por se apoiar em arquivos muito leves (e que podem ser transmitidos, por exemplo, nos grupos de mensagem).

- **Blog** – Espécie de revista ou diário eletrônico, com registros de reflexões, impressões, narrações, etc. Muitas vezes os educandos-trabalhadores são estimulados a criar seus blogs como formas de, por meio da expressão pessoal, reforçarem sua aprendizagem. Além disso, muitos blogs têm conteúdo informativo que pode ser utilizado em propostas educacionais.
- **Wiki** – Criação coletiva de textos, que é um reforço poderoso à aprendizagem. É uma técnica possibilitada por aplicativos que são capazes de mostrar, de forma síncrona, o que cada pessoa de um grupo está adicionando de contribuição ao trabalho.
- **Realidade virtual** – Recurso sofisticado, que pode ser útil na simulação de situações que envolvam alguma periculosidade – exemplo: simulação de voo.

Diariamente, novas ferramentas são criadas e incorporadas aos projetos educacionais e aqui tratamos das principais. As tecnologias podem auxiliar muito o desenvolvimento do projeto educativo da organização, dando-lhe apoio.

Ainda segundo a mesma pesquisa, temos a frequência com que os usuários utilizam as ferramentas disponibilizadas pelas organizações para promover e veicular conteúdos e saberes, no contexto da Educação Corporativa. Pela ordem:

- Ambiente virtual de aprendizagem - 86,8%;
- Videoaulas - 56,6%; Videoconferências - 55,3%;
- Intranet - 53,9%;
- Fóruns de discussão - 52,6%;
- Ferramentas de autoria/Objetos de aprendizagem - 48,7%;
- Webconferências - 47,4%;
- Games de negócios e simuladores - 44,7%;
- Chat - 36,8%;
- Teleconferências - 32,9%;
- Telefone celular (Mobile Learning) - 28,9%;
- Webinários - 27,6%;
- Correio eletrônico - 26,3%;
- Comunidades e redes sociais - 23,7%;
- TV Corporativa - 23,7%;
- Podcasts - 19,7%;

- Blog - 13,2%;
- Wiki - 10,5%;
- Realidade virtual - 10,5%;
- CD Rom e DVD (10,5%).

A pesquisa ainda menciona o uso de Material Impresso (35,5%) e Rádio (sem percentual), mas, ainda que complementem programas de Educação Corporativa, são meios analógicos.

É importante ter em conta que, diariamente, novas ferramentas são criadas e incorporadas aos projetos educacionais.



Pesquise mais

Muitos recursos educativos de caráter mais geral podem ser utilizados para a Educação Corporativa. Por exemplo, há aplicativos para o ensino das competências relacionadas à Língua Portuguesa que podem ser úteis (embora não prescindam, nunca, da elaboração específica de profissionais qualificados e do respeito à Lei de Direitos Autorais).

Indicamos:

- **Conheça 50 ferramentas on-line para professores**

CANAL DO ENSINO. Conheça 50 ferramentas on-line para professores.

Disponível em <<http://canaldoensino.com.br/blog/conheca-50-ferramentas-online-para-professores>>. Acesso em 09 jan. 2018.

- **Portal do Professor**

BRASIL (MEC). Portal do Professor. Disponível em <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/index.html>>. Acesso em 09 jan. 2018.

Para conhecer mais sobre Educação a Distância, sugerimos o livro Educação a Distância – Pontos e Contrapontos, de Valente, Morán e Arantes (2011). Parte dessa obra é resumida por um de seus autores (José Morán) e o texto pode ser acessado pela Internet (veja as referências abaixo).

VALENTE, José Armando; MORAN, José; ARANTES, Valéria (org.). **Educação a Distância: Pontos e Contrapontos**. São Paulo: Summus Editorial. 2011

MORAN, José. Os modelos educacionais na aprendizagem on-line. Disponível em <<http://www.eca.usp.br/prof/moran/>>

site/textos/educacao_online/modelos.pdf>. Acesso em 24 jan. 2018.

É sempre bom resgatar que o espírito da funcionalidade mais encantamento sempre foi um requisito da educação. Para indicar mais um filme que resgata esse sentido da beleza da educação, *Conrack*:

Conrack (1974. EUA. Drama. Direção: Martin Ritt. Duração: 1h 46 min. Col. Dados do filme em português disponíveis em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Conrack>>. Dados do filme em inglês em: <http://www.imdb.com/title/tt0071358/?ref_=nv_sr_1>. Acesso em: 23 jan. 2018.

Design Instrucional

Com base no que foi visto acima e na experiência diária, é fácil notar quão múltipla é a atual oferta de **produtos** e **experiências** voltados a apoiar a aprendizagem. Mas como produzi-los e integrá-los à proposta educacional mais geral? A área que nos dá resposta a essa indagação é o **Design Instrucional** - que também pode ser chamado de **Design Educacional**, **Design Pedagógico**, **Design Didático**, **Projeto Educacional** ou **Engenharia Pedagógica**.

O que vem a ser essa área ou, ainda, qual é a função de um designer instrucional? Andreza Silva e Juliana Diana, autoras do **Guia do Designer Instrucional** do Instituto Federal de Santa Catarina, afirmam:

O Designer Instrucional (DI) é um profissional que desenvolve atividades relacionadas a soluções educacionais, o que exige organização, planejamento, coordenação e conhecimentos de diferentes áreas, como: educação, gestão, comunicação e outras ciências. (SILVA; DIANA, 2015, p. 08).



Chamamos a atenção, aqui, para o termo **soluções educacionais** (que engloba produtos e experiências) e para a variedade de áreas do conhecimento envolvidas nesse tipo de atuação.

Complementamos essa visão com a que consta do website **Instructional Design**, pertencente a uma Organização Não Governamental (ONG) que se propõe a fazer a discussão sobre esse assunto internacionalmente:



O processo pelo qual a instrução é aprimorada por meio da análise das necessidades de aprendizagem e o desenvolvimento sistemático de experiências de aprendizagem. Os designers instrucionais frequentemente usam a tecnologia e a multimídia como ferramentas para melhorar a instrução (tradução da autora).

(INSTRUCTIONAL DESIGN. Disponível em: <<http://www.instructionaldesign.org/>>. Acesso em: 26 jan. 2018)

Perceba que nesta definição se fala fortemente da tecnologia e da multimídia e, de fato, a popularização desses recursos criou um contexto que contribuiu para a valorização mundial desse tipo de trabalho.



Assimile

Por essas duas definições, são características do Design Instrucional:

- Desenvolvimento de soluções educacionais
 - o Experiências
 - o Produtos (material de apoio)
- Parte da análise das necessidades de aprendizagem
- Ação planejada, organizada, coordenada
- Exige conhecimentos de diferentes áreas
- Usam as tecnologias com frequência

Silva e Diana (2015, p. 8) continuam:



De acordo com Filatro (2008), a atuação do designer instrucional acontece em dois níveis, o macro e o micro. No nível macro são desenvolvidas atividades que estão relacionadas ao gerenciamento do projeto educacional como um todo, tendo como foco o direcionamento da aprendizagem do aluno de acordo com os objetivos e competências propostos pelo projeto do curso. Já no nível micro, a atuação do designer instrucional está centrada na organização e adequação do conteúdo elaborado pelo professor, cujo objetivo principal está em apresentar um material dentro dos padrões da instituição alinhado à

proposta pedagógica do curso, contribuindo assim, para o desenvolvimento da competência esperada do estudante. (FILATRO, 2008 apud SILVA, 2015, p. 8-9)

Por exemplo, neste curso é possível identificar essas duas camadas: no **macrocontexto**, o design instrucional está na concepção de curso como um todo, com conteúdos e atividades sequenciados didaticamente (entre diversos outros elementos); em um microcontexto, ele está, entre outros aspectos, no ambiente virtual de aprendizagem que foi objeto de planejamento visual, didático, textual, etc.

O **Designer Instrucional** tem a missão de partir de uma proposta educativa inicial, conferir-lhe contorno e gerar produtos ou experiências que garantam que, de fato, os objetivos educacionais sejam plenamente alcançados. É preciso que aconteça, efetivamente, a aprendizagem e que o educando seja motivado.

Como dissemos anteriormente, o Design Instrucional se apoia em conhecimentos originários de diversas áreas. Filatro e Cairo (2015) aprofundam essa discussão apontando cinco **dimensões** que dão sustentação dessa ação humana: a Tecnocientífica, a Pedagógica, a Comunicacional, a Tecnológica e a Organizacional. Comentamos, a seguir, cada uma delas:

- **Dimensão Tecnocientífica.** Diz respeito aos objetivos educacionais e à organização dos conteúdos – que passa pela definição de sua natureza (conceituais, procedimentais e atitudinais), seu sequenciamento, sua integração.
- **Dimensão Pedagógica.** Que se refere às teorias sobre como se processa a aprendizagem humana (inclui a discussão da Andragogia).
- **Dimensão Comunicacional.** As autoras comentam a necessidade de se pensar nas formas mais efetivas para que se consiga construir o “**diálogo didático**” (FILATRO; CAIRO, 2015, p. 59), portanto esta dimensão comporta a adequação da linguagem para a produção de recursos que apoiem a aprendizagem da melhor forma. A combinação de linguagens, muito comum na produção multimidiática, situa-se nesta dimensão.

- **Dimensão Tecnológica.** Refere-se ao amplo conhecimento sobre as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação para a Educação, base da produção de grande parte dos recursos educativos de hoje.
- **Dimensão Organizacional.** Que entende a produção de um recurso educacional como um projeto que precisa ser gerenciado, tendo diversas etapas a serem cumpridas desde a concepção inicial até a entrega para o estudante.

Por fim, é importante entender que, por mais complexo que pareça esse trabalho, em qualquer nível, a soma de esforços pode suprir deficiências. Ou seja, não é necessário que apenas um profissional tenha todos esses pré-requisitos: a cooperação pode ser um caminho para a obtenção contínua de qualidade no processo educativo.

Educação in loco

A Educação in loco (também conhecida como Educação Presencial) é a forma mais tradicional e conhecida de ensino. Dessa forma é natural que, mesmo com a expansão da Educação a Distância, muitas empresas sigam adotando formações nessa modalidade.

Algumas das motivações para tal, além da familiaridade, podem ser a existência de condições (equipamentos ou instalações) difíceis de reproduzir em outros espaços ou virtualmente; a necessidade de atividades com maior grau de experimentação; a dificuldade de deslocamento de profissionais; a agilidade e economia que, por vezes, pode ser obtida com ações que envolvam mais pessoas ou até porque a estratégia exija que a ação seja rapidamente mobilizada no próprio local de atuação dos profissionais.

Outra forma de se construir conhecimento *in loco*, mas fora dos muros da empresa, é vivenciar ou analisar experiências compatíveis, em outros lugares, colhendo informações sobre as boas práticas daquele setor. Pode acontecer, por exemplo, de uma empresa de arquitetura precisar entender como são as construções escolares para desenvolver um novo projeto e, assim, é desejável visitar edifícios que já estão em uso e entender quais semelhanças e diferenças eles guardam entre si, bem como mapear o que eles têm de aplicabilidade para o novo projeto.

Nos últimos anos vem crescendo muito a oferta de uma terceira via, que combina momentos presenciais com momentos a distância, denominada **Ensino Híbrido**. Os autores Bacich, Tanzi Neto e Trevisani, conceituados especialistas no assunto, afirmam:

Podemos considerar que esses dois ambientes de aprendizagem, a sala de aula tradicional e o espaço virtual, tornam-se gradativamente complementares. Isso ocorre porque, além do uso de variadas tecnologias digitais, o indivíduo interage com o grupo, intensificando a troca de experiências que ocorre em um ambiente físico. (BACICH; TANZI NETO; TREVISANI, 2015, p. 45-46)



A Pesquisa Nacional Práticas e Resultados da Educação Corporativa (EBOLI, 2015, s/d) aponta um percentual de 13,8% de empresas que já adotam práticas nessa direção.



Assimile

Educação a Distância e Educação Presencial são **modalidades** de ensino. A combinação entre elas é chamada de Ensino Híbrido, que é uma das tendências da Educação Corporativa.

Chegamos ao fim de nossa unidade e esperamos que ela tenha propiciado não só as aprendizagens propostas, mas, também, vontade de pesquisar mais sobre o assunto. Há um imenso território a ser explorado esperando por você! Desejamos sucesso!

Sem medo de errar

Não há certo e errado quando se compõe um projeto, mas é claro que há vários aspectos que podem ser observados para que ele tenha maior ou menor sucesso. Na proposta dessa seção, Roberto deveria chegar à estruturação de um plano de Educação Corporativa para melhoria do domínio da norma culta da língua por parte dos colaboradores de um setor de teleatendimento. Da mesma forma, solicitou-se, como trabalho final da unidade, a estruturação de um planejamento de aulas e de uma sequência didática de curso para promover melhoria do domínio da norma culta da língua para

colaboradores de uma empresa.

Ao longo da unidade, fornecemos elementos que pudessem ajudá-lo a cumprir esse desafio. Vamos verificar como cada um deles foi contemplado:

1. **Visão sistêmica.** Em primeiro lugar, é importante verificar se o trabalho é um todo amarrado, com partes conectadas e se tem começo, meio e fim, tal como representado no Ciclo PDCA. Começa com uma análise (ainda que hipotética) da situação, tem um desenvolvimento claro e objetivo e termina com uma avaliação capaz de apontar uma melhoria de qualidade?
2. **Fundamentação.** Os conceitos-chave trabalhados na unidade estão permeando o trabalho? Existe uma caracterização que remeta à Educação Corporativa (diferenciando-a da prática mais escolar)? Há uma vinculação da proposta com uma suposta estratégia empresarial? Há uma visão andragógica dando sustentação ao projeto (ou seja, são consideradas as necessidades do aluno adulto, seus estilos de aprendizagem, seu universo vivencial?). É assegurado o papel ativo do educando em seu processo de aprendizagem? De um modo geral, ele respeita os princípios de competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e efetividade (ÉBOLI, 2014). Isso não precisa estar enunciado, explícito; a ideia é que nada do projeto esteja contraditório a esses princípios.
3. **Desenvolvimento 1 (Plano de Aula e Sequência Didática):** As exigências de haver um Plano de Aula e uma Sequência didática estão atendidas? Elas estão relacionadas entre si? Então vamos a cada uma delas. No que se refere ao **Plano de Aula**, foram considerados e estão explicitados os objetivos, o conteúdo a ser abordado, a estratégia e ser encaminhada (estabelecendo tempos, sequenciamento de atividades, local), os recursos que serão utilizados (não seja modesto neste aspecto!) e em como será feita a avaliação? A sua leitura dá uma visão clara do que se pretende que aconteça? Já com relação à **Sequência Didática**, ela tem um encadeamento que começa com a apresentação da situação para os educandos, começa com uma produção inicial, caminha por módulos e chega a uma produção final? No mais, há uma reflexão final

que ajude o educando a enxergar sua evolução e a aplicação prática do que foi aprendido?

4. **Desenvolvimento 2 (visão metodológica mais geral):** As fases estão explícitas de forma clara e são factíveis? A metodologia e os recursos foram pensados para garantirem aprendizagem efetiva e encantar, estimular, engajar os educandos? Está garantida uma apreensão confortável do conteúdo e uma construção real de conhecimento? Os objetivos comportam aqueles que atendem tanto a estratégia da empresa quanto as necessidades de aprendizagem dos educandos? A avaliação é instigante e ajuda o educando a se autoavaliar? Há uma vinculação teoria-prática?
5. **Conteúdo.** Por ser tratar de uma atividade voltada para a Língua Portuguesa, há um cuidado em se desenvolver competências e respeitar os conteúdos propostos pela legislação que regulamenta o idioma? (Não se trata de tornar essa uma experiência de ensino escolar, mas de não se fazer uma abordagem que não respeite o conhecimento já estabelecido, academicamente reconhecido).
6. **Ética, cultura e respeito social:** Os princípios éticos e o respeito aos direitos autorais estão garantidos? Ainda que a proposta seja claramente vinculada à estratégia da empresa, o conhecimento adquirido contribui, com sua parte, para uma melhoria social como um todo?

Pode parecer que são muitos aspectos a serem contemplados, mas se você construiu efetivamente um conhecimento a partir dos conteúdos que propusemos, verá que tudo surgirá naturalmente no momento da elaboração de seu projeto. A teoria é o seu apoio e, com essa segurança, aproveite esse momento de criação!

Por fim, não guarde o conhecimento para você. Compartilhe com seus amigos e, quem sabe, com seus colegas de trabalho.

Faça valer a pena

1. Leia atentamente as asserções a seguir:

Uma área que vem crescendo no mercado da Educação é o Design Instrucional. O profissional dessa área é responsável por criar experiências e produtos educativos, sempre com o objetivo de garantir aprendizagem efetiva e envolvimento do educando.

POR ISSO,

Ao estruturar um curso de astronomia e pensar na melhor sequência didática para o desenvolvimento desse tema, um professor está fazendo um trabalho de design instrucional, da mesma forma que o profissional que está desenvolvendo um game sobre a posição dos planetas no sistema solar.

Assinale a alternativa que apresenta a correta relação entre as afirmações:

- a) As duas asserções são verdadeiras, mas não há uma relação entre elas.
- b) As duas asserções são falsas.
- c) As duas asserções estão corretas, e a I é consequência da II.
- d) As duas asserções estão corretas, e a II é consequência da I.
- e) A primeira asserção é verdadeira, e a segunda é falsa.

2. Com a expansão das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação, muitos recursos vêm sendo criados e se constituindo num importante apoio para a área educacional e, em decorrência, para a Educação Corporativa. Por meio deles é possível estimular o educando a buscar informações por iniciativa própria, a qualquer lugar e hora, além de enriquecer as atividades educativas – o que vem, inclusive, dando abertura para o surgimento de novos métodos pedagógicos.

Na listagem abaixo, considera-se ser uma TDIC voltada à aprendizagem on-line:

Assinale a alternativa que responde corretamente à questão acima:

- a) Globo terrestre escolar.
- b) Retroprojektor e transparências.
- c) Quadro branco magnético.
- d) Ambiente Virtual de Aprendizagem.
- e) Caderno impresso.

3. Universidades Corporativas (UC) são uma tendência no mundo dos negócios. Elas correspondem ao ponto mais estruturado de um projeto de Educação Corporativa e expressam o reconhecimento, por parte da organização, de que o conhecimento é vital para o seu desenvolvimento. Ainda que muitas das grandes empresas mantenham prédios com instalações modernas e confortáveis para essa finalidade, não há restrições para que um projeto de UC se consolide, por exemplo, num ambiente virtual de aprendizagem, desde que ele seja estruturado e atenda de forma efetiva a requisitos como (entre outros):

I. Vínculo com a estratégia da empresa;

II. Respeito ao processo de aprendizagem dos estudantes;

III. Contribuição para a progressão na carreira dentro da empresa;

IV. Vínculo com a prática profissional;

V. Capacidade de desenvolver competências e conhecimento.

Assinale a alternativa que apresenta somente os itens considerados corretos:

a) I, II, III, IV e V.

b) I, III e V.

c) II e IV.

d) I, II e III.

e) IV e V.

Referências

AEC Brasil. **O que é exatamente Educação Corporativa?** Disponível em <<http://aecbrasil.com.br>>. Acesso em 11 dez. 2017.

ALVES, Lucinéia. **Educação a Distância: conceitos e história no Brasil e no mundo.** ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. Disponível em <http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf>. Acesso em 27 jan. 2018.

BACICH, Lilian; TANZI NETO, Adolfo; TREVISANI, Fernando de M. (org) **Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

BECK, Caio. A história da Andragogia. 15 jan. 2016. **Andragogia Brasil.** Disponível em <<http://andragogiabrasil.com.br/index.php/category/historia>>. Acesso em 22 jan. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Portal do Professor.** Disponível em <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/index.html>>. Acesso em 09 jan. 2018.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Educação Corporativa.** 2007. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/legislacao/9-assuntos/categ-comercio-exterior/602-educacao-corporativa>>. Acesso em 11 dez. 2017.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular.** Brasília: Ministério da Educação, 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=78231-anexo-texto-bncc-reexportado-pdf-1&category_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 23 dez. 2017.

_____. Plano de Aula: Diferenciando Correspondências. 09 p.; il. (Série Plano de Aula; Língua Portuguesa). **Portal do Professor.** Brasília: Ministério da Educação, s/d. Disponível em: <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/materiais/0000016793.PDF>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 9.394/1996** (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional). Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em 08 jan. 2018.

_____. **Decreto N. 9.057, de 25 de maio de 2017.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9057.htm>. Acessado em 26 jan. 2018.

BEZERRA, Filipe. Ciclo PDCA: do conceito à aplicação. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em 22 dez. 2017.

CANAL DO ENSINO. Conheça 50 ferramentas on-line para professores.

Disponível em <<http://canaldoensino.com.br/blog/conheca-50-ferramentas-online-para-professores>>. Acesso em 09 jan. 2018.

CASIMIRO, Wagner. Entrevista: Maria Eboli. As cinco principais tendências da Educação Corporativa. 16 fev. 2016. Duração do vídeo: 4:20 min. **ESPRESSO 3**. Disponível em: <http://espresso3.com.br/as-cinco-principais-tendencias-na-educacao-corporativa>. Acesso em: 13 dez. 2017.

CASTRO, Cláudio de M.; EBOLI, Marisa. Universidade Corporativa – modismo ou perenidade? In: EBOLI, Marisa. (Org.). **Educação Corporativa: Muitos Olhares**. São Paulo: Atlas, 2014

Conrack (1974. EUA. Drama. Direção: Martin Ritt. Duração: 1h 46 min. Col. Dados do filme em português disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Conrack>. Dados do filme em inglês em: http://www.imdb.com/title/tt0071358/?ref_=nv_sr_1>. Acesso em: 23 jan. 2018.

CRUZ, Daniele. Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. **Educ. rev.**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 317-357, Ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982010000200016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 jan. 2018. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-46982010000200016>>.

DAYCHOUW, Mehri. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DELOITTE BRASIL. DMRH. **Educação Corporativa no Brasil: Habilidades para uma nova era do conhecimento** – Pesquisa 2016. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/deloitte-educacao/articles/pesquisa-educacao-corporativa.html>>. Acesso em 16 jan. 2018.

DOLZ, Joaquim; NOVERRAZ, Michele; SCHNEUWLY, Bernard. Sequências didáticas para o oral e a escrita: apresentação de um procedimento. In: SCHNEUWLY, Bernard; DOLZ, Joaquim. **Gêneros orais e escritos na escola**. Tradução de Roxane Rojo e Glais Sales Cordeiro. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2004.

ÉBOLI, Marisa; HOURNEAUX JR., Flávio; CASSIMIRO, Wagner. Educação Corporativa e os desafios para sua efetivação: processo de implantação e fatores críticos de sucesso. In: EBOLI, Marisa. (Org.). **Educação Corporativa: Muitos Olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

EBOLI, Marisa. (Org.). **Educação Corporativa: Muitos Olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

EBOLI, Marisa et al. (Org.). **Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **3ª Pesquisa Nacional Práticas e Resultados da Educação Corporativa Alguns resultados de destaque**. Dia Nacional da EaD, 27 nov. 2015. Disponível em <http://www.abed.org.br/arquivos/Dia_Nacional_EaD_2015_Marisa_Eboli.pdf>. Acesso em 07 jan. 2018.

ELETROBRÁS. **Plano de desenvolvimento e capacitação de pessoas – Sistema Eletrobrás**. Disponível em <<http://www.elektrobras.com/elb/transformacao/services/DocumentManagement/FileDownload.EZTsvc.asp?DocumentID=%7BD8045BCA-92F6-493E-ADDC-9991E4F29D92%7D&ServiceInstUID=%7B8428D131-F356-40D3-89CF-81FDCE33A087%7D>>. Acesso em 22 dez. 2017.

FILATRO, Andréa. **Design Instrucional na Prática**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

FILATRO, Andréa; CAIRO, Sabrina. **Produção de Conteúdos Educacionais**. São Paulo: Saraiva, 2015.

FONSECA, Cidinha. e-Talks | Atendimento ao cliente de forma eficiente. Canal: Endeavor Brasil. **YouTube**. 31 maio 2016. Duração: 25:59 min. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=r45R9AKJM4Q&t=7s.22>> Acesso em 22 jan. 2018.

GASPARINI, Claudia. **Os 50 erros de português mais comuns no mundo do trabalho**. Revista Exame. 09 out. 2015. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/carreira/os-50-erros-de-portugues-mais-comuns-no-mundo-do-trabalho/>>. Acessado em 22 jan. 2018.

General Electric do Brasil. Portal Oficial. Disponível em <<https://www.ge.com/br/>>. Acesso em 24 jan. 2018.

_____. Visita ao Centro de Pesquisas da GE no Rio de Janeiro. Canal: GE DO BRASIL. **YouTube**. 28 jan. 2015. Duração: 03:21 min. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=uKuPaWTKtmk>>. Acesso em 24 jan. 2018.

_____. Portal Web. Disponível em <<https://www.ge.com/br/>>. Acesso em 24 jan. 2018.

GODOY, Wagner. Comunicação Verbal no Atendimento ao Cliente – Parte 1 (Habilidades Linguísticas). Canal: EVOLUTION MARKETING. **YouTube**. 16 mar. 2016. Duração: 05:22 min. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=iJLzVMBnFLs>>. Acesso em 21 dez. 2018.

HAMBURGER UNIVERSITY. **McDonalds University**. Disponível em: <<http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/quem-somos/>>. Acesso em 19 jan. 2018.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INSTRUCIONAL DESIGN. **Portal Instructional Design**. Disponível em <<http://www.instructionaldesign.org/>> . Acesso em 26 jan. 2018

KNOWLES, Malcolm. **The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy**. Wilton, Connecticut: Association Press, 1980.

MANO, Cristiane. A legendaria Universidade Corporativa da GE se instala no Rio. 7 out. 2013. **Exame**. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/so-os-melhores-ficam/>>. Acesso em 24 jan. 2018.

MANSANI, Mara. Como aprendi a fazer planos de aula. Blog da Alfabetização. **Revista Nova Escola**. 04 set. 2017. Acessível em <<https://novaescola.org.br/conteudo/6746/blog-alfabetizacao-como-fazer-plano-de-aula>>. Acesso em 29 jan. 2018.

MEIRELLES, Eliza. Como organizar Sequências Didáticas. 01 fev. 2014. Notícias. Nova Escola. Disponível em <<https://novaescola.org.br/conteudo/1493/como-organizar-sequencias-didaticas>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MONITOR DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA. **GE inaugura Universidade Corporativa no Rio**. 25 nov. 2014. Disponível em <<http://monitoreducacaocorporativa.org.br/ge-instala-universidade-corporativa-brasil/>>. Acesso em 24 jan. 2018.

MORAN, José. **Os modelos educacionais na aprendizagem on-line**. Disponível em <http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/educacao_online/modelos.pdf>. Acesso em 24 jan. 2018.

PORVIR. **Entenda as 10 competências gerais que orientam a Base Comum**. Inovações em Educação. 25 maio 2017. Disponível em: <<http://porvir.org/entenda-10-competencias-gerais-orientam-base-nacional-comum-curricular/>>. Acesso em 29 jan. 2018.

SILVA, Andreza R. L.; DIANA, Juliana B. **Guia do Designer Instrucional**. Instituto Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://ead.ifsc.edu.br/MateriaisDidaticos/Videos/Guia_Designer%20Instrucional_LE.pdf>. Acesso em 26 jan. 2018.

TOZZI, Elisa; OHL, Murilo. Conheça a Crotonville Rio, a Universidade Corporativa da GE. Seção Carreira – Você S/A. **Exame**. 14. nov. 2014. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/carreira/a-universidade-de-lideres-da-ge/>>. Acesso em 24 jan. 2018.

VALENTE, José Armando. MORAN, José. ARANTES, Valéria (org.). **Educação a Distância**: Pontos e Contrapontos. São Paulo: Summus Editorial. 2011.

ZABALA, Antoni. **A Prática Educativa - Como ensinar**. Porto Alegre: Artmed. 2014.

VARGAS, Suzana; MAGALHÃES, Luciana. O gênero tirinhas: uma proposta de sequência didática. **Educ. foco**. Juiz de Fora, v. 16, n. 1, p. 119-143, mar. / ago. 2011. Disponível em <<http://www.ufjf.br/revistaedufoco/files/2012/08/Texto-05.pdf>>. Acesso em 29 jan. 2018.

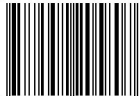
Referências

This image shows a single page of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Referências

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ISBN 978-85-522-0580-7



9 788552 205807 >