

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

José Efigênio de Assis Júnior

**O IMPACTO DO PROCESSO DE COACHING NA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL:**

**Juiz de Fora
Fevereiro de 2016**

José Efigênio de Assis Júnior

**O IMPACTO DO PROCESSO DE COACHING NA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL:**

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho (FACOM/UFJF).

Juiz de Fora
Fevereiro de 2016

José Efigênio de Assis Júnior

O impacto do processo de coaching na comunicação organizacional

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social – Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho (FACOM/UFJF)

Aprovado (a) pela banca composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho (FACOM/UFJF) - orientador

Prof. Dr. Márcio Guerra (FACOM/UFJF) - convidado(a)

Prof. Ms. Eduardo Leão (FACOM/UFJF) – convidado(a)

Conceito obtido: () aprovado(a) () reprovado(a).

Observação da banca: _____

_____.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 201____.

Ao meu mestre, Dr. Daisaku Ikeda, que me inspira e me direciona a contribuir ativamente com o todo que me cerca, empoderando a mim mesmo e as pessoas a minha volta através da educação, da cultura e da propagação da paz.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, à minha família, meus pais, meus irmãos e todos aqueles que adiciono nesse conceito amplo e infinito, pelo apoio e incentivo constante e, principal e essencialmente, pelo amor que permitem existir em meu peito.

Agradeço profundamente à Brasil Soka Gakkai Internacional, minha querida organização, a qual me dedico, de corpo e alma, com todo amor e gratidão deste Universo, pela construção de um mundo mais justo, igualitário e socialmente sustentável.

Agradeço aos meus amigos, que são braços direitos infinitos em minha jornada. Por todo o apoio, por todos os sorrisos e gargalhadas e principalmente, por todos os empurrões que me direcionam a acreditar nas pessoas e a seguir mais adiante, minha profunda gratidão.

Agradeço aos meus clientes que me fazem acreditar cada dia mais no coaching como instrumento potencializador e no propósito por ele alimentado.

Agradeço aos meus professores da FACOM, que em meio a tantas idas e vindas, me apoiaram na continuidade e, enfim, findada trajetória na graduação.

Agradeço ao meu orientador, Boanerges Lopes, por acreditar em meu projeto e que, mesmo em meio a incertezas, fez com que este fosse possível.

O mundo demanda por coaching. Os números e o alcance geográfico são impressionantes [...]. A mudança tornou-se um estilo de vida e está se acelerando. O coaching é a metodologia que possibilita trabalhar a mudança em termos pessoais, organizacionais e em todos os nossos relacionamentos. À medida que as pessoas tornam-se mais conscientes de que o coaching facilita mudanças intencionais, a aplicação de seus fundamentos continua crescendo e evoluindo.

(BLOCH e VISCONTE, 2012, p.ii)

RESUMO

O papel estratégico da comunicação é cada vez mais reconhecido pelas organizações e inseri-la nos processos organizacionais tem se tornado uma prática relativamente comum. Frequentemente as organizações são impulsionadas pelo seu meio a reverem suas práticas de gestão. Partindo do pressuposto de que gestão é comunicação e que, portanto, cabe aos líderes das organizações o maior papel integrador da comunicação pensada ao ambiente organizacional, para potencializar suas habilidades e percepções sobre a comunicação, propõe-se nesse estudo o processo estruturado de coaching. Constituído como processo criativo, por sua essência, o *coaching* direciona líderes e executivos ao pensamento estratégico, traz senso de responsabilidade e potencializa-o para que este desenvolva cada vez mais autoconhecimento e amplie sua visão sistêmica.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Coaching executivo. Liderança ativa. Organização estratégica. Desenvolvimento de competências.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	16
2.1 BREVE HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	17
2.1.1 Comunicação organizacional no Brasil	20
2.2 CONCEITO, ESTRUTURA E IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	22
2.2.1 Entendendo a comunicação	23
2.2.2 Conceito de comunicação.....	24
2.2.3 Conceito de organização	26
2.2.4 A comunicação organizacional.....	30
2.3 2.3 EXPANDINDO E INTEGRANDO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	33
2.3.1 Comunicação Administrativa.....	32
2.3.2 Comunicação Interna.....	34
2.3.3 Comunicação Mercadológica	36
2.3.4 Comunicação Institucional	37
3 COACHING.....	41
3.1 COACHING COMO ALTERNATIVA ESTRATÉGICA	41
3.1.1 Origens do coaching	42
3.1.2 Conceito de coaching.....	43
3.1.3 Tipos de Coaching	45
3.1.3.1 <i>Coaching Pessoal</i>	46
3.1.3.2 <i>Coaching Executivo</i>	47
4 MÉTODOS E CONSTRUÇÃO DA PESQUISA.....	49
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS	52

APÊNDICES.....	57
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE COMUNICAÇÃO – DIAGNÓSTICO (INICIAL)	57
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE COMUNICAÇÃO – DIAGNÓSTICO (FINAL)	63
APÊNDICE C – PERFIL DOS STAKEHOLDERS	68
APÊNDICE D - ESCALA DE BENEFÍCIOS À COMUNICAÇÃO – LÍDER L1	69
APÊNDICE E - ESCALA DE BENEFÍCIOS À COMUNICAÇÃO – LÍDER L2.....	70
APÊNDICE F – ESCALA DE BENEFÍCIOS À COMUNICAÇÃO – LÍDER L3.....	71
APÊNDICE G – ESCALA DE BENEFÍCIOS À COMUNICAÇÃO – LÍDER L4	72

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um cenário de notáveis transformações que impactaram, com relevância, as formas de relações humanas, os sistemas de sociedade e, portanto as relações de trabalho e as práticas das organizações. Nunca na história, passamos por tantas mudanças sociais como neste século. As organizações, nesse contexto de adaptações e reorganizações expansivas de seus sistemas e métodos, de modo geral, transformaram a forma com que se posicionam na sociedade e, por conseguinte, a maneira como são percebidas. Hoje, para sua própria sobrevivência e evolução num mercado de concorrências acirradas, as organizações, têm de se atualizar constantemente, buscando novas formas e rearranjos em suas práticas diárias.

Especialmente nesses tempos de avanços tecnológicos, as práticas e estratégias utilizadas pelas empresas no passado, já não trazem os mesmos resultados hoje. As organizações da atualidade coexistem em um cenário de grande volatilidade, onde as expectativas e práticas do mercado se modificam em um ritmo cada vez mais acelerado e exigem dos executivos e líderes das organizações a inserção constante de novas habilidades que os permitam lidar, de maneira estratégica, com uma quantidade cada vez maior de informações e transformações sociais.

Lidar com este ambiente de incertezas não é tarefa simples, todavia, é possível – e necessário – incorporar estratégias que orientem os negócios à vantagens competitivas. Nesse contexto, a comunicação organizacional, como campo de conhecimento abrangente e em constante expansão, apresenta-se como elemento capaz de sustentar e confluir toda a estrutura dos negócios, em suas mais diversas áreas, como um corpo único e consonante.

“As organizações sempre se comunicaram e, neste começo do século XXI, são desafiadas a mostrar uma comunicação ainda mais consistente” (GONÇALVES e GIACOMINI-FILHO, 2014, p.8). Todos que atuam no mundo corporativo de hoje, seja uma grande organização que lida com um sindicato nacional ou uma pequena empresa que pretende deixar sua marca no cenário internacional, precisam se comunicar de forma estratégica (Argenti, 2011). Hoje, necessariamente, o olhar das organizações volta-se cada vez mais para o universo da comunicação, que, em tempos de mudanças e reposicionamentos constantes, ganha ainda mais importância e passa a ditar o futuro das organizações.

Para Torquato (1986), a comunicação, fundamentada em conteúdos de múltiplos campos do saber, com sua transferência simbólica de ideias entre interlocutores, é capaz de gerar influências, pelo simples fato de existir. Convergindo os sistemas organizacionais – de

suas estruturas a seus discursos – a comunicação conduz atores sociais, processos e, portanto, o todo organizacional a um mesmo sentido, promovendo maior envolvimento e aceitabilidade da ideologia organizacional pelos integrantes desses espaços.

O papel estratégico da comunicação é cada vez mais reconhecido pelas organizações – sejam elas gigantes do mercado ou pequenas empresas em busca de expansão e desenvolvimento – e inseri-la nos processos organizacionais tem se tornado uma prática relativamente comum nas organizações. Conscientizar e engajar os empresários sobre a importância da comunicação já não é mais uma grande preocupação. O ponto mais importante, nos dias de hoje, é sua gestão num mercado onde as empresas têm de se adaptar e se modificar constantemente, buscando novas práticas e representações e, invariavelmente, essas crescentes pressões conduzem os executivos e líderes das organizações a um oceano de competições pelo melhor lugar no mercado.

Muitas pesquisas foram conduzidas na última década sobre o espaço ocupado pela comunicação organizacional nas empresas e elas têm demonstrado, com frequência, que um alto percentual do tempo do típico CEO¹ é gasto com a comunicação. Como aponta Argenti (2011), pesquisas desenvolvidas pela *Truck School of Business*, da *Dartmouth College*, aplicada a CEOs de uma empresa listada na *Fortune 500*, demonstraram que estes dedicavam, em média, entre 50% e 80% de seu tempo em tarefas de comunicação. O mesmo autor cita, ainda, como exemplo, que já na década de 1980, o então CEO da *Johnson & Johnson*, James Burke indicou gastar mais de 40% do seu tempo comunicando, apenas, o credo de sua organização.

Em muitos aspectos, os próprios CEOs são a personificação da marca corporativa. Eles, seus executivos e líderes são responsáveis pelo desenvolvimento e pela implementação do posicionamento e das estratégias da empresa e, os resultados de suas ações, comportamentos e habilidades é o que faz com que as organizações se desenvolvam ou retrocedam. Cabe aos executivos e aos líderes direcionar todo o corpo da organização e o impacto exercido por eles pode facilmente afetar, de maneira significativa, o desempenho financeiro de uma organização, por exemplo (Argenti, 2011; Owen 2012; Kuazaqui, Lisboa e Gamboa, 2005).

¹CEO é a sigla inglesa de *Chief Executive Officer*, que significa **Diretor Executivo** em Português. CEO é a pessoa com **maior autoridade** na **hierarquia** operacional de uma organização. É o responsável pelas **estratégias** e pela **visão** da empresa. Não são todas as empresas que possuem uma pessoa no cargo de CEO. No geral, todas possuem um Diretor Geral, porém a função de CEO é mais utilizada em grandes empresas multinacionais, onde é necessário uma pessoa com habilidade e competência para estar à frente da organização como um todo. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/ceo/>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

Observar tais aspectos, de tamanha relevância, nos conduz a repensar a comunicação organizacional, da maneira com que, frequentemente, é apresentada. Seu desenvolvimento, seu papel estrutural e estratégico já é amplamente aceito e incorporado pelo mercado – que demanda cada vez mais pela estruturada comunicação organizacional. Esta comunicação deixou de ser inexata e desestruturada e, por iniciativa de pesquisadores como Torquato (1986) e Kunsch (1997), além de outros tantos, tomou forma e método, permitindo ainda mais seu desenvolvimento. Porém o que se percebe na apreciação do olhar de grande parte dos teóricos da comunicação organizacional e também das próprias organizações é uma atenção centrada no método e na estrutura e certa ausência de discussões sobre o papel dos líderes das organizações para, de fato, tornar a comunicação realmente orgânica². Afinal, é através deles, das relações que traçam com seus liderados, da forma com que gerem seus espaços, que a comunicação definida nas estruturas e planejamentos toma forma, é propagada e garantida nos mais diversos âmbitos das organizações (Kuazaqui, Lisboa e Gamboa, 2005). Para tanto, os líderes precisam estar preparados para se utilizar, de forma ativa, das potencialidades da comunicação.

Nosso objeto de pesquisa volta, pois, o olhar para esses líderes e para a comunicação dada por eles em suas práticas diárias. Partindo da análise de que a comunicação é caracterizada como um dos alicerces que sustentam uma organização, compreender seu processo e inseri-la como instrumento de gestão do negócio se faz fundamental aos executivos e líderes, que respondem diretamente pelo sucesso ou fracasso das organizações. Observando que estes necessitam desenvolver-se constantemente para abarcar as habilidades necessárias à gestão dos negócios, impactando diretamente nos processos de comunicação, somos conduzidos às seguintes questões: até que ponto os líderes percebem a comunicação como fator fundamental para suas práticas de liderança?; Como os *stakeholders*³ percebem as habilidades de comunicação dos líderes?; Como conduzir os líderes a se apropriarem cada vez mais da comunicação como gestão efetiva? Tais perguntas nortearam os primeiros passos

² A comunicação orgânica é um termo recente e que veio agregado à comunicação organizacional. Seu intento é criticar a comunicação funcional, setorizada, hierarquizada e, a partir de uma visão mais ampla, encarar a comunicação como algo interativo, coletivo e valorativo.

Disponível em: <<http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/textos/002734868.pdf>>. Acessado em: 05 set. 2015

³ *Stakeholder* significa **público estratégico** e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria. Em inglês *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui. Assim, *stakeholder* também significa **parte interessada** ou **interveniente**. É uma palavra em inglês muito utilizada nas áreas de **comunicação, administração e tecnologia da informação** cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as **partes interessadas**.

Disponível em: <<http://www.significados.com.br/stakeholder/>>. Acessado em: 14 jan. 2016.

dessa pesquisa e conduziram a novas perguntas e percepções para a construção de hipóteses possíveis. O decorrer desta nos mostrou a cada novo conceito que gestão é, invariavelmente, comunicação. É pela comunicação que a gestão acontece e, não compreender que é através dos líderes das organizações que esta se dá, é limitar os espaços e compreensões da comunicação nas organizações. Esta pesquisa propõe-se, então, esclarecer: como os líderes podem potencializar-se e desenvolver sua gestão estratégica no que tange à comunicação organizacional?

A questão levantada propõe uma análise teórica do papel e da influência dos líderes no processo de comunicação e, tendo proposto, visando abordar teoricamente a comunicação organizacional, de suas características às limitações e novas necessidades, este estudo almeja analisar os impactos do processo estruturado de *coaching* – já consolidado como ferramenta eficaz de desenvolvimento à liderança –, aplicado a líderes, em suas práticas de gestão e, finalmente, impactando nos processos de comunicação da organização.

Aqui, o coaching é apresentado como alternativa viável para responder, ou ao menos indicar uma hipótese às perguntas levantadas, se apresentando como ferramenta oportuna à gestão moderna, como caminho dinâmico e efetivo, à medida que sistematiza suas práticas no planejamento de ações; explorando opções e oportunidades, identificando e superando bloqueios e desenvolvendo planos de ação viáveis e eficazes no desenvolvimento contínuo de gestores e de negócios.

Esta apreciação se apresenta num cenário em que o coaching executivo se difunde cada vez mais rapidamente, tornando-se, um fator competitivo aos executivos e líderes e, ainda mais significativamente, um diferencial estratégico para as empresas frente às aceleradas mudanças do mercado e às adaptações que estas propõem. Assim como o mercado se modifica trazendo novas formas de gestão, as organizações precisam explorar e fazer uso de novas estratégias para se manterem vivas e em constante desenvolvimento.

O objeto desta pesquisa pretende trazer à luz novas possibilidades de atuação e potencialização da gestão comunicacional, através dessa abordagem recente – mas fundamentada metodologicamente – denominada coaching – já amplamente utilizada pelo campo da administração. Seu desenvolvimento, como proposta inaugural, poderá conduzir novas análises e percepções sobre o tema e a ampliação das possibilidades de interação dentro do campo da comunicação organizacional.

Para a correta condução desta pesquisa, faz-se necessário num primeiro momento, compreender os conceitos e objetos que constroem a comunicação organizacional, tema revisitado e explorado no segundo capítulo que leva o mesmo nome. Neste, a comunicação

organizacional será sistematicamente desdobrada para, assim, compreender a fundo seu amplo significado e suas potencialidades. Partindo da contextualização, um breve histórico será desenhado buscando refazer os passos da comunicação organizacional, da industrialização aos dias atuais; entender sua trajetória no Brasil também será um ação proposta nesse capítulo. Tendo contextualizado historicamente, partiremos para a concepção dos conceitos de comunicação – desde os primórdios das sociedades, passando rapidamente por suas teorias –, de organização – remontando seu contexto histórico – e, por consequência, dos conceitos de comunicação organizacional, explorando inclusive as etimologias de tais definições. Esse exercício será base para o entendimento da comunicação organizacional de maneira ampla, abarcando todos os seus possíveis significados. Ainda nesse mesmo capítulo, como propósito único de descrever uma estrutura possível – já definida teoricamente –, será explorado o conceito de comunicação integrada, descrevendo brevemente cada uma de suas subáreas.

O terceiro capítulo lançará foco sobre o conceito e as aplicações do *coaching* – método proposto como hipótese às questões inicialmente levantadas nesta pesquisa. Também contextualizando historicamente, revisitaremos os primeiros passos do *coaching*, suas origens conceituais e transformações. Num segundo momento, serão definidos brevemente os tipos de *coaching* e suas aplicabilidades, escolhendo dentre eles, o que mais se inclina a construir os caminhos para a compreensão do objeto proposto.

O quarto, e último, capítulo será centrado na fundamentação metodológica e na apresentação da pesquisa construída, referenciando seu contexto, seus objetos e suas justificativas.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicar-se é um ato inevitável. Invariavelmente, os indivíduos carecem de comunicação e se comunicam a todo o tempo, numa troca contínua de signos e significados com seus ambientes. A comunicação circula nos mais diversos âmbitos sociais e é nela que se constroem toda e qualquer relação entre indivíduos e entre estes e seu meio. A postura, as vestimentas e as expressões corporais, por exemplo, transmitem informações sobre as pessoas e sobre seus estados emocionais, mesmo que tal comunicação não seja racionalmente percebida. Pelos mecanismos da comunicação os indivíduos podem trocar informações, construir relações, significar e ressignificar seus espaços e suas práticas sociais (Scroferneker, 2006, Passadori, 2009; Souza J., 2006).

Às organizações, assim como aos indivíduos e à sociedade, não há como não envolver-se de comunicação já que, é nas relações que as organizações se constituem e se desenvolvem. “Todas as organizações, independentemente de seus modelos administrativos e de outros atributos que lhe conferem identidade em relação a outras organizações, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações” (KUNSCH, 2008, *apud* CARVALHO, 2012). Compreender, portanto, o fenômeno comunicação, sua importância, suas estruturas e suas possibilidades, é tarefa fundamental para que as organizações possam, cada vez mais, garantir seu lugar no acirrado mercado (Torquato, 2015; Martinuzzo, 2013).

Nesse contexto, os estudos em comunicação organizacional vêm amadurecendo exponencialmente – especialmente nos últimos 20 anos⁴ –, possibilitando às organizações, inovadas percepções sobre o verdadeiro papel da comunicação em seus espaços. Com as aceleradas mudanças no mercado e a necessidade cada vez mais urgente de se adaptarem ao meio, as organizações tiveram que buscar novas alternativas aos velhos e engessados modelos de gestão (Kunsch, 1997). Nesse contexto, a comunicação passou a ser vista como o aporte necessário para que líderes, liderados e todos os âmbitos das organizações pudessem desenvolver modelos de gestão mais modernos, fluidos e ainda mais competitivos.

Em verdade, a comunicação é a amalgama de qualquer organização, constituindo-se instrumento e espaço de ação institucional. É veículo e meio de construção de identidade, mensagem, imagem. Pela comunicação, as organizações se posicionam ante a concorrência, a sociedade e o mercado, fundamentalmente trabalhando sua imagem junto a seus públicos de interesse (MARTINUZZO, 2013, p.5).

⁴ KRAUZ, 2012 – p. 23.

Para compreender amplamente a comunicação organizacional, é preciso, efim, buscar em suas raízes, desde os primeiros movimentos desta comunicação organizacional, os elementos que a possibilitaram se aprimorar e, principalmente, consolidar-se como prática estrutural ao ambiente organizacional.

2.1 BREVE HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Se este estudo se propõe a novas formas e rearranjos possíveis à comunicação organizacional, para sua correta construção sistêmica, faz-se necessário contextualizá-la e posicioná-la historicamente, como primeiro movimento de tal estruturação.

A comunicação empresarial – como a conhecemos hoje – é produto de uma lenta construção de políticas e fazeres que nem sempre permite entrever o processo de refinamento de seus conceitos, a abrangência do seu escopo e o aumento do seu grau de complexidade. Por isso, um esforço de caráter historiográfico revela-se útil (MELO, 2012, p. 12).

Durante a história da comunicação, uma série de momentos cruciais marcou o desenvolvimento da sociedade. Há dentre eles, no entanto, um ponto referencial que transformou, radicalmente, a trajetória da comunicação e a do próprio homem e marcou, segundo Owen (2012), o início da gestão moderna. Em seus estudos, Torquato (1986) afirma que a comunicação organizacional teve seu surgimento mais expressivo com a Revolução Industrial, a partir do século XVIII. As organizações passavam, segundo Chiavenato (2007), por seu primeiro período na história, sua *fase artesanal* – que se estendia da antiguidade até tal momento – e, pela primeira vez na história, as organizações viam surgir um campo fértil para seu desenvolvimento (a *fase de transição do artesanato à industrialização*).

O trabalho, que antes era manufaturado, transferiu-se para o interior das fábricas, o homem do campo migrou para as cidades e as novas formas de organização trouxeram consigo novas demandas sociais e relacionais. Essa nova era se deu, essencialmente, pelo *boom* tecnológico proporcionado pelas indústrias:

Se a Revolução Industrial acarretou tão grandes transformações, como a concentração do poder econômico, a produção em massa, o consumo padronizado e o surto de urbanização, é porque o rol dos avanços tecnológicos esteve sempre ligado ao crescimento e à expansão das organizações industriais (TORQUATO, 1986, p. 50).

A configuração nesse novo momento se dava de forma simples. “Os chefes usavam o cérebro, e os trabalhadores, as mãos. Os chefes pensavam e os trabalhadores

trabalhavam, e esses papéis jamais se misturavam” (OWEN, 2012, p. 97). Como descreve o mesmo autor, na época, as cidades eram sustentadas por uma única empresa, não havendo, portanto, outra opção de trabalho para a população; e esse sistema de dependência era alimentado e mantido – pelo menos em seu início imediato.

De acordo com Torquato (1986), a *Era Industrial* criou uma nova ordem social. Com o desenvolvimento econômico acelerado, as indústrias se espalharam rapidamente pelo continente europeu e pela América do Norte, principalmente. Como nos mostra Pasquale, Neto e Gomes (2011), com o surgimento das indústrias, os trabalhadores, que agora conviviam entre si, passaram a se comunicar. Essa realidade conduziu à criação das primeiras formas de hierarquia empresarial e à “necessidade de comunicação adequada, pois deveriam ficar claro aos trabalhadores as ordens e direcionamentos dos superiores” (p.06). A nova economia sustentada pela indústria – onde o trabalhador é tido como um produto a ser explorado – enfraqueceu as relações humanas e fez surgir um clima de insatisfação geral com as relações de trabalho e a concentração do lucro nas mãos dos patrões.

Ser uma cabeça pensante com uma vara na mão já não era suficiente. Os trabalhadores não se revoltavam: eles se instruíam. Isso acabou realmente complicando as coisas. Apesar de poderem fazer mais, eles também exigiam mais. (OWEN, 2012, p. 97).

Além disso, as fabricas que antes operavam solitárias e dominavam mercados, agora tinham que lidar com a concorrência. Para a própria sustentação das indústrias, algo precisava ser feito. Era preciso aproximar a administração dos trabalhadores para minimizar os conflitos gerados pela desigualdade crescente e pela exploração do trabalho e criar uma unidade industrial mais forte e homogênea – mesmo que com o único propósito de lucro. Como nos aponta Torquato (1987), foi nesse contexto de complexidades que surgiram os primeiros jornais e revistas produzidos, especificamente, para o ambiente interno das empresas:

Por exemplo, em 1834, o economista alemão Friedrich List (1789- 1846) escreveu a Georg V. Cotta, sugerindo-lhe a criação de um “jornal” para “instruir os trabalhadores sobre seus interesses”. Já em 1840, na Suíça, a “Sociedade para a Promoção e Estímulo do Bem Público” organizou um concurso sobre o tema “progresso e divertimento da classe operária”, e um professor de Saint Gall, chamado Peter Scheitlin, ganhou um prêmio com a sua proposta de se instituir um jornal destinado aos trabalhadores das indústrias (TORQUATO, 1987, p. 18).

Não somente as necessidades de se mitigar as tensões geradas pelas novas relações de trabalho e pelos conflitos culturais culminaram nos primeiros passos do jornalismo empresarial. A industrialização trouxe, de modo geral, contribuições furtivas, com

novas tecnologias e a conseqüente facilitação dos sistemas produtivos. No contexto de tais avanços, não só a comunicação se beneficiaria. Os primeiros movimentos para o regime competitivo do mercado começam a ser consolidados e, diante da concorrência industrial crescente, “as empresas tiveram de multiplicar os seus mecanismos de comunicação, a fim de se tornarem mais conhecidas e ganharem a preferência do público” (TORQUATO, 1987, p. 18) e a comunicação mercadológica começava ali, ancorando as empresas nas relações com seus públicos externos.

Por mais que a comunicação ainda não fosse pensada de forma organizada e sistêmica, já havia, aqui, uma demanda crescente por ações comunicacionais nas empresas. E foi observando tal necessidade, que, em 1906, o jornalista estadunidense Ivy Ledbetter Lee deixou o jornalismo e criou o primeiro escritório de relações públicas do mundo (Amaral, 1999 *apud* Pessoa, 2003). Na época, o grande magnata John Rockfeller via seu prestígio ruir diante da “hostilidade do público”. De acordo com Braga (2004), ele teria protagonizado um massacre contra trabalhadores de uma suas empresas, a *Colorado Fuel and Iron Company*, e seus familiares. Esse episódio ficou conhecido como o “*Massacre de Ludlow*” e uma onda de denúncias abalou fortemente a imagem do empresário e de sua família, a ponto de estes só saírem às ruas com seguranças. Coube a Ivy Lee mudar esse cenário implementando uma série de ações comunicacionais para aproximar o magnata e suas empresas, de forma transparente, da imprensa e do público, recuperando, assim, a credibilidade de Rockfeller e sua família:

Para tanto, dispensou os guarda-costas, fez um trabalho de esclarecimento para a imprensa, apresentando respostas a todas as críticas recebidas, criou formas práticas de reverter para o povo parte daquilo que Rockfeller dele recebia, como a criação da Fundação Rockfeller, que distribuía bolsas de estudo, criava centros de pesquisas e construía hospitais e museus em benefício da população (CESCA e CESCA, 2000, p. 14).

O tradicional espaço publicitário utilizado pelas empresas era então deixado de lado por Lee e o agora relações públicas, passou a disponibilizar à imprensa uma comunicação muito mais direcionada – em linguagem jornalística – com conteúdos de maior interesse ao público. Cesca e Cesca (2000) transcreveu uma das cartas que Ivy Lee direcionou aos editores dos jornais com o intuito de convencê-los do novo método adotado por ele:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharem que nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Mais detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente, e qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração do fato. Em resumo, nosso plano

é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa, ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público. (CESCA e CESCA, 2000, p. 14)

Com sua visão estratégica, Lee mudou a forma de comunicação praticada pelas empresas com seus públicos e inaugurou um novo momento para a comunicação empresarial, especialmente às relações públicas.

2.1.1 Comunicação organizacional no Brasil

No Brasil, o aparecimento das primeiras ações organizadas de comunicação, assim como o próprio desenvolvimento econômico e industrial, foi tardio e deu-se lentamente, se comparado à Europa e aos Estados Unidos. A título de informação, enquanto a Revolução Industrial na Inglaterra nasceu em meados da década de 1760 – se consolidando na Europa entre 1820 e 1840 – e nos Estados Unidos surgiu após 1830⁵, no Brasil, a “revolução industrial” só aconteceu em 1930, como explica Kunsch (1997):

Há uma defasagem de quase cem anos, se considerarmos que a primeira publicação mundial nesse campo, a norte-americana *Lowell Offering*, foi lançada em 1840, enquanto aqui o pioneiro *Boletim Light* seria editado em 1925 (KUNSCH, 1997, p. 56).

De acordo com Melo (2012), O *Boletim Light* surgiu pelo pioneirismo da canadense *Light Power Co. Ltd.* – que na época era responsável pela iluminação do Estado de São Paulo – com a criação do primeiro departamento da área no Brasil, em 1914, sob o comando de Eduardo Pinheiro Lobo. Mas a configuração tanto das relações públicas como do jornalismo empresarial como integrantes dos processos de gestão e estratégia das empresas só foi visto, segundo Kunsch (1997), a partir da década 1950, devido ao grande avanço industrial que a época representaria. “O trabalho desenvolvido a partir de então por essas duas áreas (*jornalismo empresarial e relações públicas*) seria um prenúncio de uma comunicação empresarial integrada” (p. 56).

Melo (2012) menciona que, em 1956, sob o discurso audacioso do plano de metas “50 anos em 5”, Juscelino Kubistchek (JK) é eleito presidente do Brasil. Além da construção da nova capital, Brasília, o período é marcado por uma intensa expansão industrial. Uma série de indústrias estrangeiras, principalmente automobilísticas, é atraída para o país e uma mudança estrutural do panorama desenvolvimentista brasileiro é inaugurada. O novo cenário

⁵ Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/historiageral_revolucaoindustrial.htm>. Acesso em: 25 jan. 2016.

modificou, de forma expressiva – principalmente a partir da década seguinte –, a realidade da comunicação organizacional no país e impulsionou Rolim Valença a criar a primeira empresa de relações públicas do país, a AAB. “Coube a ele iniciar o périplo pelos jornais para solicitar a publicação de informes sobre seus clientes” (MELO, 2012, p. 25).

Kunsch (1997) ressalta o importante papel da chegada das multinacionais no crescimento das relações públicas e institucionais:

As publicações empresariais passaram a ser cada vez mais valorizadas como um meio imprescindível para atender às novas demandas da comunidade e da opinião pública, desencadeadas com o desenvolvimento rápido da economia e da sociedade brasileira. E, à medida que a conjuntura e as estruturas se sofisticavam, também havia mister de aperfeiçoar o relacionamento entre o capital e o trabalho e entre a organização e seu universo de públicos externos (KUNSCH, 1997, p. 57).

As novas demandas comunicacionais do mercado conduziram seus profissionais a “perceberem a necessidade de maior nível de qualidade editorial e técnica para tais publicações, mediante uma aglutinação de esforços com essa finalidade” (KUNSCH, 1997, p. 57).

Ainda nesse contexto, como descreve Melo (2012), foi fundada a Associação Brasileira de Editores de Revista e Jornais Empresariais, a Aberje, em 8 de outubro de 1967.

Na época de sua criação, reinava completa improvisação. Funcionários de escalões inferiores reuniam-se para fazer o jornal ou boletim, escreviam eles próprios os textos, faziam os desenhos, ajeitavam de qualquer maneira a forma gráfica da publicação, datilografavam tudo e realizavam até o trabalho de imprensa em mimeógrafos. Muitas publicações já morriam no nascedouro, condenadas pela indefinição de objetivos, pelo amadorismo e pelo completo desconhecimento técnico de seus planejadores (TORQUATO, 1986 p. 28).

Como aponta Kunsch (1997), dois meses antes da fundação da Aberje, era lançado o I Concurso Nacional de Revistas e Jornais de Empresas, por iniciativa da Associação de Administração de Pessoas (Abape). Desse primeiro movimento, surgiu a I Convenção Nacional de Editores de Revistas e Jornais de Empresas, dando, origem – pela liderança de Nilo Luchetti, editor da revista *Notícia Pirelli* – à Aberje. “Era uma prova mais do que evidente do interesse e do elã que tomava conta das organizações no que se refere à comunicação” (p. 57). O desenvolvimento da comunicação organizacional passaria, então, a ser direcionado, segmentado e aperfeiçoado de forma sistemática.

A trajetória da Aberje, que em 1987 passa a ser denominada de Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – mantendo a antiga sigla como memória do ato inaugural – traduz-se no esforço, com variados graus de dificuldade, de empreender ações de informação, comunicação e relacionamento entre empresas,

instituições, gestores e pesquisadores que exercem atividades ligadas à Comunicação Empresarial (MELO, 2012, p. 25).

Na década de 1980, o Brasil passaria por um novo movimento político que traria, segundo Kunsch (1997), a comunicação organizacional ao seu auge. Com a reabertura política do país, em 1985, as empresas começaram a compreender a necessidade de se construir relações transparentes e democráticas com seu público.

As mudanças ocorridas, mundialmente, com o fim da guerra fria, em 1989, e com o surgimento do fenômeno da globalização alteraram por completo seu comportamento institucional, passando a comunicação a ser uma área estratégica imprescindível para ajuda-las a enxergar e detectar as oportunidades e também as ameaças do macroambiente (KUNCH, 1997, p. 64).

Já no século XXI, como aponta Melo (2012), a comunicação organizacional registrou outro marco fundamental ao seu desenvolvimento. Em 13 de maio de 2006, foi fundada a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp). Esse movimento recente demonstra não somente que as organizações, os profissionais e pesquisadores têm ampliado suas percepções sobre a necessidade de tais áreas para o desenvolvimento social, mas afirma, claramente, o compromisso de fomentar o aprimoramento e a consolidação da comunicação organizacional (com movimentos cada vez mais precisos para a comunicação integrada), como área estratégica para as organizações.

2.2 CONCEITO, ESTRUTURA E IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nas últimas décadas, a comunicação organizacional tem experimentado uma ascensão exponencial, potenciada, cada vez mais, pelo desenvolvimento de novas percepções de pesquisas e das práticas de gestão organizacionais. Cada vez mais, as organizações, os profissionais do mercado e, principalmente, os pesquisadores da comunicação organizacional têm ampliado suas percepções e denotado maior relevância à esta comunicação que se dá nos âmbitos organizacionais (Kunsch, 1997; Cesca, 2006; Torquato, 2015; Martinuzzo, 2013; Terciotti e Macarenco, 2011). Contudo, antes mesmo de discorrer sobre comunicação organizacional, faz-se necessário buscar nas raízes do termo, em suas bases de construção, os conceitos e ponderações que nos permitam significar e, talvez, ressignificar suas potencialidades. Assim, pensar em comunicação organizacional é refletir, em primeira instância, sobre a ciência da comunicação, alicerce para nosso objeto de análise. Sem antes

compreender a comunicação – ainda que resumidamente – não seria possível ponderar sobre seu lugar, sua importância e suas aplicabilidades nas organizações.

2.2.1 Entendendo a comunicação

A comunicação desempenhou um papel expressivo no decorrer de toda a trajetória humana. O progresso do homem, e sua afirmação enquanto ser dominante, só se fez possível pelo advento da comunicação que deu a este os instrumentos necessários para o desenvolvimento de cada um dos seus sistemas relacionais.

O homem é um ser social diferente dos demais seres [e] vivem reunidos pela capacidade de julgar, discernir, estabelecendo regras para a vida em sociedade. Tal concepção, nascida em *A política*, de Aristóteles, implica estabelecer a necessidade de linguagem para que o homem possa se comunicar com os outros e, juntos, estabelecerem código de vida em comum. (TEIXEIRA, 2007, Pg. 9).

Desde o aparecimento das primeiras formas sociais pré-históricas até o surgimento da sociedade tecnológica e inter-relacionada, onde houvesse desenvolvimento, lá se fazia presente o aprimoramento das formas e sistemas de comunicação. “Sem a comunicação, jamais teríamos chegado onde estamos” (PASSADORI, 2009, p. 8).

Citando Menezes, Perles (2007) ratifica tal percepção, buscando na sociologia suas afirmações:

“[...] com efeito, num plano lógico de consideração dos fatos, o processo da comunicação humana poderia ser encarado como o fundamento da vida social e não o contrário, conquanto do ponto de vista da natureza ou da estrutura de tais fenômenos os dois se manifestam de forma nitidamente inseparáveis e, mais que isso, interdependentes [...].(PERLES, 2007, p. 3, *apud* MENEZES,1973, p. 147)

Foi, portanto, a comunicação que permitiu ao homem, através do aprimoramento de suas técnicas, a apropriação de mecanismos de conexão e participação sociais.

Comunicar conduziu-nos à interação, e a interação nos levou ao aprendizado. Primeiramente, gestos, desenhos e grunhidos atenderam nossas necessidades básicas de informação, como para busca de alimentos e a proteção contra as intempéries. Posteriormente, organizaram o grupo, dividiram o trabalho, criaram estratégias de defesa, demonstraram sentimentos e preferências [...] (PASSADORI 2009, p.9).

Como visto, o advento da comunicação criou um marco na história humana e modificou, por completo, as delimitações, espaços e possibilidades do homem. Assim, o surgimento dos sistemas de sociedade se deve, fundamentalmente, às novas necessidades decorridas de tais transformações e à efetiva evolução dessas técnicas comunicacionais para um melhor entendimento das linguagens, imagens e símbolos utilizados pelo ser humano e para a construção de sentido nos mais diversos âmbitos sociais. “Guerras, soluções

diplomáticas, movimento de capital: tudo é feito por intermédio de comunicação que, em nossa era, é refinada inclusive pela estrutura cultural.” (PASSADORI, 2009, p. 1).

[...] a linguagem, capacidade comunicativa dos seres, constrói vínculos entre os homens e possibilita a transmissão de culturas, além de garantir a eficácia dos mecanismos de funcionamento dos grupos sociais (TEIXEIRA, 2007, Pg. 9).

Visto o papel representativo e transformador que a comunicação exerceu da pré-história aos dias de hoje, podemos então, buscar os conceitos, origens e espaços da comunicação para conduzirmo-nos à novas abrangências.

2.2.2 Conceito de comunicação

Definir comunicação é uma tarefa demasiado complexa diante da amplitude de seu campo de observação. Conceituá-la, somente, não conduziria à correta compreensão de seus espaços, tornando-se, portanto, necessário contextualizar brevemente o termo para então delimitá-lo.

De acordo com Argenti (2011), antes mesmo do surgimento do termo comunicação as primeiras linhas de seu entendimento já se faziam presentes. “A disciplina que hoje chamamos de comunicação era então a *retórica*, o uso da linguagem para persuadir os ouvintes a fazer algo” (p. 32). Segundo o autor, Aristóteles definiu, em sua obra *A arte da retórica*, as precedências da comunicação: “Toda enunciação contém três partes: o orador, o assunto a ser tratado e a pessoa a quem a fala se dirige, ou seja, o ouvinte, a quem refere o objeto ou finalidade da fala” (ARGENTI, 2011, p. 32 *apud* ARISTÓTELES, 384-322 A.C). Nota-se, em Aristóteles, os primeiros movimentos de estruturação, que, mais tarde embasaria o surgimento dos estudos e das teorias da comunicação.

Partindo, então, para a conceituação, Chinem (2010) assinala que “a palavra comunicação deriva do latim *communicare*, cujo significado é tornar comum, partilhar, associar, trocar opiniões, conferenciar” (p.1, *grifo nosso*). Já Duarte (2003) explora epistemologicamente a palavra comunicação, expondo origens mais profundas para o termo. Segundo o autor:

[...] *comunicação* é derivada da palavra latina *communis*, da qual surge o termo *comum* em nosso idioma. *Communis* quer dizer *pertencente a todos* ou *a muitos*. Dessa mesma raiz latina surge a palavra *communicare*, origem de *comungar* e *comunicar*” (DUARTE, 2003, p.42, *grifo do autor*).

As raízes do termo propõem, desse modo, compartilhamento entre partes, participação e interação.

“Num novo desdobramento dessa raiz, ainda no latim, chegamos a *communicationis* que indica a ideia de *tornar comum*. Desdobando um pouco mais a palavra comunicação temos junto a ideia de *tornar comum* que deriva de *communis*, o sufixo latino *ica* indica *estar em relação* e o sufixo *ção* que indica *ação de*.” (DUARTE, 2003, p.42-43, grifo do autor).

De acordo com Souza J. (2006), comunicar é, em sua etimologia, relacionar pessoas e tornar algo comum entre elas (coisas, informações, experiências, sensações, emoções e etc). Invariavelmente, toda a relação – humana ou não humana – é comunicação. Seu processo envolve troca de informações – processo básico da comunicação, como define Bahia (2010) – e a compreensão das partes envolvidas no ato comunicativo e, no âmbito humano, têm como intuito influenciar, induzir, convencer a quem se destina a mensagem.

Torquato (2015) traz à luz, sob tal percepção da comunicação intencionada, a afirmação de que “se o poder é a capacidade de uma pessoa influenciar outra para que esta aceite as razões da primeira, isso ocorre, inicialmente por força do ato argumentativo [da capacidade comunicativa expressa por esta]. A relação de poder estabelece-se em decorrência do ato comunicativo” (p.2). Há, pois, uma relação intrínseca entre comunicação e poder, como afirmada pelo autor – conclusão, esta, que retoma a ideia de *retórica*, exposta por Aristóteles e que servirá, como análise, para conduzirmos outros argumentos ao longo deste estudo.

A comunicação é um fenômeno social, com relação e convivência por sua origem. Ela “está na raiz de comunidade, agrupamento caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos” (PENTEADO, 2012, *apud* ROIG *et al*, 2015, p.9).

Souza J. (2006) traz a percepção de que na tentativa de contextualizar a comunicação foram criadas as primeiras teorias que propusessem formatar e significar o termo à ciência. Dentre as muitas perspectivas já definidas nesta teorização, o modelo proposto pela Escola de Palo Alto⁶, nos parece mais oportuno para a ampliação de seu conceito. Neste modelo, como nos aponta o mesmo autor, a comunicação é afirmada como o núcleo de sustentação e ampliação de todas as ações do ser humano e da sociedade como um todo. Ao contrário de outras teorias que propõem paradigmas engessados e lineares, o modelo da Escola de Palo Alto coloca as pessoas simultânea e continuamente, como emissoras e receptoras, representando uma visão mais dinâmica e inovadora do processo de comunicação.

⁶A Escola de Palo Alto é também designada Colégio Invisível ou Escola Invisível por ser uma rede de acadêmicos.

Souza J. (2006) expõe que uma das maiores contribuições desta para a pesquisa de comunicação foi a definição de premissas referencias da comunicação:

1. É impossível não comunicar (todos comunicamos, consciente ou não conscientemente); 2. Há dois níveis de comunicação em cada ato comunicativo: o conteúdo (os dados em si) e a relação (aspectos que permitem a interpretação dos dados, como a entoação da voz quando se profere uma frase, que determinam uma conduta no ato comunicativo); 3. Pontuação (finalização) da sequência (a mensagem depende da sua organização interna); 4. A comunicação pode ser digital (os dados são convertidos num código binário; cada sinal é discreto e a comunicação processa-se de forma descontínua, ou seja, o sinal antecedente desaparece antes de surgir o posterior) ou analógica (os sinais são contínuos e análogos ao que lhes deram origem, como a onda eletromagnética formada analogicamente em função do som que penetra num microfone analógico - que neste caso funciona como um transdutor acústico-eletromagnético); 5. A interação entre os participantes num ato comunicativo pode ser simétrica (minimização das diferenças entre os interlocutores, como num debate entre iguais) ou complementar (maximização dessas diferenças, como num diálogo entre o primeiro-ministro e o cidadão comum que lhe apresenta uma petição) (SOUZA J., 2006, p. 91-92)

Essa perspectiva expande a visão posta sobre o processo estrutural da comunicação e abre campo para que novos arranjos exploratórios sejam construídos. Destes itens, nos interessa em maior grau as percepções da comunicação como elemento perene das relações – em especial; as relações sociais que surgem pelo e no ato comunicativo; e a dual possibilidade de interação entre os interlocutores. Ainda que não exploremos a fundo cada um deles, perceber a comunicação por tais óticas é fundamental para a ampliação do objeto comunicação em todas as suas potencialidades.

Como observado no primeiro axioma definido pela Escola de Palo Alto, nem sempre a comunicação é pretendida, mas não se comunicar e/ou não cercar-se de significados é, pois tarefa impossível. Tal percepção é corroborada por Scroferneker (2006), ao definir que

“A comunicação faz parte da vida de cada indivíduo, independente de sua vontade. Manifesta-se de diferentes formas, impregnadas de significados, que necessitam ser interpretadas/ reinterpretadas. A comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender” (SCROFERNEKER, 2006, p. 47).

Visto que a comunicação é fundamento de toda e qualquer relação, as possibilidades dadas por esta permitem a observação e a exploração de diferentes perspectivas, ancorando diversos campos do saber, como, por exemplo, a linguagem, a psicologia, a antropologia e a sociologia, como apontam Gonçalves e Giacomini-Filho (2014).

Ampliando ainda mais o olhar sobre a comunicação, percebe-se que esta se dá em todas as instâncias e até mesmo onde não há interação humana. De acordo com Perles (2007), seu conceito não se encerra apenas nas observações das ciências humanas. Podemos, por

exemplo, encontrar fundamentos nas ciências exatas que apresentam processos de comunicação. O autor afirma que até mesmo “uma rocha se comunica, à medida que suas partículas nucleares se atraem ou se repelem na intimidade de sua estrutura atômica” (TELES, 1973, *apud* PERLES, 2007, p. 3). Na biologia a comunicação também se faz presente. O corpo humano se comunica constantemente e as funções deste só se tornam possíveis por esta comunicação. Os neurônios, por exemplo, que são as células cerebrais responsáveis por transportar impulsos nervosos, trocam um sem número de informações a todo o tempo e esta comunicação é chamada de sinapse (Marieb e Hoehn, 2009).

As sinapses são locais de transmissão eletroquímica que ocorrem frequentemente entre os neurônios ou entre os neurônios e as células efectoras [...] é através das sinapses que os neurônios comunicam-se uns com os outros e em um único neurônio podem existir até milhares de sinapses. (SANTOS *et al*, 2004p. 2)

A comunicação, portanto, não se finda nas ciências humanas. Está e se constrói noutros tantos saberes e promove a expansão dos olhares sobre seus elementos de apreciação, das biológicas e exatas às humanas. Compreendê-la de maneira ampla e ilimitada – sua extensão enquanto ciência e seu campo de alternativas de observação – é, portanto, uma relevante alternativa para conduzir hipóteses que suplantem as barreiras, por vezes, originadas pela visão unilateral das ciências humanas e, a partir disso, construir análises e objetos de pesquisa ainda mais efetivos – ainda que permanecendo nesta área do saber.

Um exemplo bem sucedido destas intervenções, nascida nas biológicas, é a concepção de *feedback*, elemento fundamental para a comunicação. O termo tem sua origem na Teoria de Sistemas⁷, também conhecida como Teoria de auto-organização, que estuda a interação dos fenômenos individuais no todo coletivo. O sistema nervoso central (SNC), por exemplo, a todo tempo envia mensagens às diversas partes do corpo – através de seus nervos sensitivos – e estas reenviam mensagens (respostas) – nesse mesmo mecanismo – para que o cérebro possa detectar disfunções e, então, regulá-las. Esse reenvio de mensagens, tanto do SNC para outras áreas do corpo, quanto destas para o SNC, é chamado *feedback*, ou realimentação. Da biologia, o termo *feedback*, rapidamente se espalhou para outras áreas de conhecimento, tomando lugar na ciência da comunicação e, pela comunicação, sua compreensão pôde, então, gerar substanciosas contribuições à administração (Martin, 2013, Marieb e Hoehn, 2009;).

⁷A Teoria de Sistemas, [...] foi criada por Ludwig Von Bertalanffy que, em 1945, a publicou em alemão e, em 1950, em inglês. A Teoria de sistemas, inicialmente uma teoria nos quadros da Biologia.

Explorando os conceitos de Teoria dos Sistemas (análise efetiva das entradas [de estímulos/mensagens], transformação, saídas e *feedback*), é possível analisar a performance de cada organização e propor mudanças para o aumento da produtividade e lucratividade. (ARAUJO M., 2009, p. 4)

As possibilidades do campo da comunicação são tamanho vastas que se torna demasiadamente complexo abarcar todo o seu universo. Todavia, no intuito de compreender a amplitude da comunicação, explorando seus elementos e envolvendo seus conceitos, torna-se possível fomentar novas perspectivas teóricas e práticas que permitam visualizar, nesta interação das ciências, um campo vasto de possibilidades de pesquisa.

2.2.3 Conceito de organização

O segundo alicerce que se faz presente na tentativa de delimitar, conceitualmente a comunicação organizacional, é a definição de organização. Para entender a comunicação organizacional é preciso, antes, explorar o seu lugar, onde esta constrói seus significados e suas práticas.

Buscando o conceito de organização, encontramos sua tradução literal como “ato ou efeito de organizar (-se). Modo porque o ser vivo é organizado. Associação ou instituição com objetivos definidos. *Organismo*” (FERREIRA, 1993, p. 395, grifo do autor).

De acordo com Chiavenato (2007), “toda organização é uma entidade social, por ser constituída por pessoas que interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Nesse sentido, a palavra organização denota todo empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir objetivos. [...] Toda organização é deliberadamente estruturada, pois o trabalho é dividido e seu desempenho é atribuído aos seus membros”. (CHIAVENATO, 2007 – 4ª ed., p.190)

Já Milani, Mosquin e Michel (2008) ampliam tal conceituação apontando a organização como “um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas”. E apontam que “a base da organização é ser uma unidade social, onde os objetos organizacionais têm várias funções, entre elas, ser a fonte de legitimidade que justifica suas atividades; padrões para avaliar sua eficiência e rendimento; unidade de medida, para verificar sua produtividade” (KANAANE, 1994, ETZIONI, 1989 *apud* 2008, p.2).

Organização é, portanto, em primeira instância, um ambiente organizado de interação social, delimitada por uma cultura particular, que se constrói e se desenvolve através das relações existentes nos atores sociais que dela fazem parte. Como unidade social, produz

efeito percebê-la como um organismo vivo que se expande e se contrai por suas práticas de organização e direcionamento de potencialidades, ou seja, suas formas de gestão de recursos – sejam eles humanos, financeiros, de conhecimento ou de tempo – para atingir objetivos e justificar, enfim, sua existência.

Etimologicamente, “o termo organização procede do grego *organon*, que significa ‘órgão’. Daí compreender sua destinação essencial, ou seja, preocupar-se com os órgãos (empresas, instituições ou entidades) criados pelos homens para desempenho de certas funções” (MATTOS, 1978, apud KUNSCH, 2002, p. 23, *grifo nosso*).

Dentre as definições do termo, o conceito que nos parece melhor abarcar o sentido amplo da palavra é o de organização como

[...] um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir, através da sua atuação, determinados objetivos e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objetivos e, concomitantemente, possuidores de objetivos próprios (SOUZA, 1990 apud SANTOS 2008, p. 9).

Nesta observação – que muito nos interessa – os atores sociais das organizações são apreciados como construtores da realidade destas e, como integrantes ativos desse corpo vivo que são, atuam em conjunto não somente para atingir os objetivos comuns da organização, mas também seus objetivos individuais. Há, portanto, aqui, certa humanização que os reconhece como “coprodutores” do todo organizacional e não mais como simples peças funcionais (funcionários).

Ampliando o significado de organização, Kunsch (2002) apresenta a organização em dois aspectos relevantes a serem observados: o ato ou efeito de “organizar”; e o uso do termo “organização”, como expressão de concentração planejada de pessoas – ambos compreendidos nas conceituações anteriores. E apresenta, citando Pereira (1988), duas linhas de pensamento sobre as organizações:

A dos racionalistas, que concebem as organizações como estruturas racionalmente ordenadas destinadas a fins específicos; e a dos organicistas, que veem as organizações como organismos vivos, que evoluem com o tempo, sejam elas empresas privadas ou uma burocracia governamental (PEREIRA, 1988, *apud* KUNSCH, 2002, p. 23).

Apenas como referência, visto da complexidade e atualidade de tal perspectiva para a compreensão da organização moderna, apoiamos a análise do termo organização na visão organicista. E é nessa observação, de organizações como mecanismos vivos e em constante evolução, que se faz possível, enfim, explorar a comunicação que se dá nesses espaços: a comunicação organizacional.

2.2.4 A comunicação organizacional

Assim como é impossível ao homem relacionar-se socialmente sem, antes apropriar-se de mecanismos comunicacionais, não há como existir organização sem comunicação. Como visto até aqui, é através da comunicação que se constroem as relações sociais e, portanto, relação é, invariavelmente, comunicação. Se a organização é uma unidade social que se constitui nas relações, sua existência só se faz possível, conseqüentemente, pela comunicação. “[...] A comunicação está na origem de tudo, tendo em vista a mobilização – a inicial e a continuada – em torno do objeto comum, que é a principal característica de uma organização” (MARTINUZZO, 2013, p. 3).

Tendo compreendido suas partes constituintes (comunicação e organização), pode-se, neste momento, buscar as conceituações possíveis para o termo comunicação organizacional, expandindo nosso objeto de análise.

Bahia (2012), identifica que a “[...] comunicação empresarial é o processo – conjunto de métodos, técnicas e recursos, meios, etc. – pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao público externo (seus consumidores)” (p.15). Bahia (2012) não faz distinção entre os termos comunicação empresarial – termo, cunhado por Torquato em 1986 – e comunicação organizacional. Para o autor, todas se tratam de uma mesma comunicação. Apesar de o conceito do autor ser limitante e não representar a comunicação em todas as suas potencialidades, percebê-la como processo intrínseco à organização como um todo, é, pois, o ponto de partida para nossa tentativa de delimitar a comunicação organizacional.

Para Martinuzzo (2013), a comunicação organizacional é a “comunicação (intercambio de informações) feita no âmbito das organizações (interna e externamente) com os seus diversos públicos-alvo, visando-se a produção de significado (imagem/reputação organizacional)” (p.3). A comunicação organizacional traz, portanto, sentido ao espaço organizacional e aos que dele fazem parte e o faz por seu caráter metodológico, apresentando-se como o “processo pelo qual as organizações dão vazão aos seus fluxos informacionais gerenciais, administrativos e relacionais, tanto no ambiente interno como no meio externo” (p.5).

Desdobrando ainda mais, encontramos a ideia de comunicação organizacional como “interligadora”, construtora de interseções entre espaços, muitas vezes, díspares das organizações – como as áreas técnicas e as administrativas. Nessa percepção, a comunicação organizacional é definida como

[...] o tipo de comunicação que ocorre no contexto de uma organização privada ou pública, conectando seus diferentes setores e componentes. É um processo dinâmico de comunicação que reflete a rede de relações interdependentes de uma organização. A comunicação organizacional é um processo de comunicação que envolve a gestão do conhecimento, estudo de grupos de interesse, planejamento, e uso de instrumentos comunicacionais a fim de facilitar a rede de relações de uma organização. (SIQUEIRA, 2013, p.40).

Segundo Chiavenato (2003), A comunicação proporciona oportunidade de participação das pessoas nos assuntos e decisões e o comprometimento com relação à empresa (p.130).

“Talvez nenhum outro conceito é tão presente no estudo das organizações quanto o designado pelo termo comunicação” (PUTNAM, PHILLIPS, CHAPMAN, 2004 *apud* SCROFERNEKET, 2008, p.21). Torquato (2015), nota que, como unidade social organizada as empresas buscam ordenar e, por consequência, equilibrar seus mais diversos elementos, integrando-os em seu todo. “Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional” (p.5). É por meio desse processo que uma organização transmite seus valores, comunica seus objetivos, traduz suas percepções enquanto sistema integrante da sociedade e produz conhecimento com seus atores sociais. Essa interação, por conseguinte, cria, segundo Martinuzo (2013), um ambiente fluido, onde seus integrantes contribuem ativamente entre si. “É através da comunicação que a informação ganha forma, [...] aproxima públicos dos princípios e objetivos organizacionais, estabelecendo-se relações mútuas de troca e crescimento e gerando percepções e reputações” (p.5).

Segundo Torquato (1986), é através dos mecanismos comunicacionais que as organizações garantem a manutenção de sua integridade, seu crescimento e prosperidade com todos os seus públicos, sejam eles internos ou externos. É por ela que se faz possível a construção de sentido junto aos atores sociais das organizações e destas com a sociedade em que se inserem, trazendo significação e autoafirmação identitária (Curvello, 2008).

A dinâmica segundo a qual se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos[,] desenvolve-se por meio da interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. Assim, o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo. (KUNSCH, 2002, p.69)

Há um perceptivo caráter organizador e direcionador na comunicação organizacional que abrange todos os âmbitos das organizações e ultrapassa os limites de departamentos e de unidades. “[...] A comunicação é um processo “organizante”. Assim, por meio de práticas discursivas, os membros das organizações se engajam na complexa

construção de diversos sistemas de significados” (MUMBY, 2000 *apud* CASALI In JESUS e MOZAHIR, 2008, p. 133). É através da comunicação que seus atores sociais interagem com seus pares e com seus ambientes, que as mais diversas áreas das empresas interagem com seus processos particulares, relacionam-se umas com as outras, e, por fim, interagem com o todo organizacional que representam.

Chiavenato (2003) expande essa percepção atribuindo à comunicação a posição de atividade administrativa que carrega em si dois principais escopos: “a) proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas [e]; b) proporcionar atitudes necessárias que movam a motivação, a cooperação e satisfação nos cargos” (p.128-129).

Negrini (2014) traz uma significativa percepção sobre esta comunicação que se dá nas organizações provocando, talvez, um rompimento na visão rigidamente setorizada da comunicação. Estruturá-la e concebê-la como setor é, sim, fundamental, mas há, como característica da própria comunicação social, uma comunicação que não se prende em métodos fechados e em tentativas de delimitação. De acordo com a mesma autora,

[...] A comunicação organizacional não deve ser encarada como algo físico – um setor, assessoria, secretaria, departamento ou algo do gênero – mas como um fenômeno que ocorre no contexto organizacional. Dentro de uma organização, por exemplo, as pessoas se comunicam entre si, individualmente, e não há um setor específico para gerir ou normatizar esse fluxo, nem por isso deixa de ser um fenômeno de interesse do campo da comunicação organizacional (NEGRINI, 2014, p.74).

Há, portanto, dois fluxos de comunicação circulando por todos os ambientes organizacionais: a comunicação formal (estruturada, planejada e regulamentada) e a informal (manifestada abertamente no âmbito dos públicos) (Nassar, 2008).

Essa amplitude de percepções assegura que para a comunicação não há fronteiras, hierarquias ou delimitações departamentais. Suas possibilidades são diversas.

“Desenvolve-se, de um lado, uma conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas. Em paralelo, ocorrem situações de comunicação expressiva, centrada nas capacidades e habilidades, nos comportamentos e nas posturas das fontes. A comunicação expressiva humaniza, suaviza, coopta, agrada, diverte, converte, impacta, sensibiliza” (TORQUATO, *prefacio*, 2015, p.2-3).

A comunicação é fundamental às organizações e o exercício de revirá-la, em toda a sua potencialidade, permite a construção de novas observações sobre sua amplitude enquanto objeto de estudo. Nesses rearranjos, vê-se que a fronteiras da comunicação organizacional podem e devem ser estendidas nas explorações científicas e na efetiva aplicação prática à condução de novos modelos de gestão nas organizações.

Tendo caminhado até aqui, propõem-se então descrever brevemente os métodos que tornam a comunicação possível de ser aplicada e desenvolvida nas organizações. Mesmo que não exploremos a fundo cada uma de suas nuances, apresenta-las conduz à percepções ainda mais nítidas sobre suas práticas e suas delimitações.

2.3 EXPANDINDO E INTEGRANDO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Dentre todas as tentativas de delimitar metodologicamente a comunicação, o conceito mais presente e que melhor abarca a comunicação organizacional é o conceito de *comunicação integrada*. O método, cunhado inicialmente por Kunsch (1997) propunha que, para que a comunicação organizacional fosse realmente eficaz deveria haver na atuação de suas subáreas (Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo) – áreas estas que não se propõem ser esmiuçadas neste estudo –, um conceito macro de que só se tornam efetivas quando trabalhadas de forma integrada.

Como nos apresenta Kunsch (1997), a comunicação integrada pode ser definida como “[...] aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna [a qual inclui a comunicação administrativa], que formam o composto de comunicação organizacional” (p. 115). E justifica tal método, expondo que

[...] A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os programas de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo entre os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um. (KUNSCH, 1997, p. 115)

Para melhor compreender a comunicação integrada, faz-se, pois, necessário descrever cada uma das subáreas enunciadas, contextualizando seus elementos e processos.

2.3.1 Comunicação Administrativa

A comunicação administrativa abarca os processos e fluxos informacionais no interior das organizações. Normas, regulamentos, regimentos, circulares, memorandos, portarias e toda a comunicação formal (das funções administrativas), que tem como propósito transmitir e, principalmente, fazer funcionar o sistema organizacional faz parte da comunicação administrativa (KUNSCH, 2003; CESCO, 2006). Esta comunicação é feita,

principalmente de forma documental e a ela cabe, também, a compreensão e o aperfeiçoamento dos padrões das organizações.

Através da comunicação administrativa as organizações podem partilhar informações documentais que posicionem e instruem seus atores sociais sobre as suas práticas, processos, métodos de gestão utilizados e sobre as políticas destas. Contribui, portanto, através de uma comunicação técnica, para uma visão mais ampla do ambiente organizacional e para o aumento da percepção de seus integrantes quanto às práticas organizacionais, das individuais às coletivas. É na comunicação administrativa que se apoiam os métodos de planejamento e organização que permitem visualizar os objetivos, métodos, fluxos e técnicas de uma organização (Thayer, 1972, *apud* Cesca, 2006).

De acordo com Kunsch (2002),

O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de contínuos processamentos de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias (p. 153).

Tal apreciação permite ponderar que a ausência dessa comunicação, deprecia a circulação das informações e a identificação das pretensões organizacionais, fazendo com que a unidade organizacional seja enfraquecida e as ações – de seus setores e de seus integrantes – se tornem desconexas às políticas e visões da empresa. A comunicação interna – nosso próximo item de análise – encontra na ausente (ou falha) comunicação administrativa, relevantes entraves para suas práticas.

Por constituir-se de uma subárea da comunicação que atua no ambiente interno das organizações, pode-se dizer que a comunicação administrativa faz parte do que chamamos comunicação interna; esta segunda, que se expande para outros âmbitos e propósitos e utiliza diretamente das demais subáreas da comunicação para suas práticas (Curvello, 2012).

2.3.2 Comunicação Interna

Da linguagem técnica da comunicação administrativa, partimos para aquela que tem como principal objetivo a integração e o aprimoramento das relações contínuas dos atores sociais com as organizações: a comunicação interna (Assad e Passadori, 2009).

Conceituando-a, Torquato (1986), apresenta que a “*comunicação interna* é a designação dada ao conjunto de comunicações que se dá no ambiente interno de uma organização e que serve à construção da ‘consciência coletiva’” (p. 50, grifo do autor). Apesar

de se aproximar conceitualmente à comunicação administrativa, não se tratam de uma mesma comunicação. Relacionam-se, mas reservam conceitos e aplicações diferentes. A administrativa, como vimos, tem como função a transmissão do sistema e dos processamentos organizacionais, mas não se ocupa das relações dos públicos com o todo organizacional; informa, simplesmente, e é técnica por sua origem. Já a comunicação interna, usa das demais subáreas da comunicação – incluindo a administrativa – para que possa construir e gerir as relações das organizações com os seus atores sociais. Preocupa-se, pois, com a unidade, com a integração de seus diversos elementos e públicos e lança olhar, em consequência, sobre a cultura organizacional.

Para Kunsch (2002), a comunicação interna busca, através do planejamento de suas ações – e ancorada por objetivos bem definidos – abarcar todo o intercâmbio que se dá no interior das organizações e flui por todos os setores destas. A autora descreve que uma das primeiras conceituações estruturadas sobre comunicação interna, foi apresentada pela empresa Rhodia em seu Plano de Comunicação Social, ainda na década de 1980. Nele consta que: “a comunicação interna é 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” (RHODIA, 1985 *apud* idem, p.54). Esta concepção, já mostrava há mais de três décadas, uma relevante e consistente preocupação com os interesses de seu público interno e, mais que isso, com a participação ativa destes na construção organizacional, demonstrando, mais uma vez, a comunicação como direcionadora e estruturadora primordial das organizações.

Buscando uma compreensão maior sobre o termo, Curvello (2012) aponta que, por muito tempo, a comunicação interna foi compreendida apenas “como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerência, funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais” (p.22). As novas exigências do mercado, o desenvolvimento das organizações e o aprimoramento da compreensão da comunicação direcionam-nos ao desenvolvimento desse conceito. O mesmo autor discorre que diante dessa mudança de cenários e da crescente expansão do papel da comunicação sobre as organizações, “hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública” (*ibidem*).

Kunsch ressalta que, à medida que se insira cada vez mais no construto comunicação integrada, a comunicação interna carregará, em consequência, um desenvolvimento e uma efetividade muito maiores e ainda mais se exercitará na análise, no planejamento e no desenvolvimento de seus cenários e práticas.

Com a Comunicação Interna bem estabelecida, a própria equipe refletirá exatamente a mensagem que se pretende transmitir ao mercado. No entanto, como se trata de uma atividade para públicos específicos, permeados por culturas organizacionais distintas, as ferramentas e os canais de Comunicação Interna precisam estar alinhados aos objetivos de cada empresa. A intenção maior sempre será promover o entrosamento entre gestores e demais colaboradores para que, com climas internos favoráveis, eles possam gerar ideias e produzir com qualidade (ASSAD e PASSADORI, 2009, p. 126).

Vemos, então, que a comunicação interna garante às organizações subsídios fundamentais para a construção de sua estrutura, de sua imagem interna e de seu discurso organizacional – à medida que conecta e reconecta seus mais diversos âmbitos. Dentre as quatro subáreas da comunicação organizacional, a comunicação interna é a que justifica e torna possíveis as práticas e instrumentos das demais. Isso porque, se não compartilhadas e efetivadas nos públicos internos das organizações, em primeira instância, os subsídios da mercadológica, da administrativa e, também, da comunicação institucional não fazem sentido e, portanto, não se reverberam.

As contribuições efetivas dadas pela comunicação externamente (aos clientes externos, ao mercado, à imprensa, etc.) estão diretamente relacionados à comunicação que é praticada no interior das organizações, com e pelas pessoas que a integram, ou seja, antes de buscar eficácia na comunicação externa, é preciso proporcionar nos corredores das empresas, ao interior das organizações uma comunicação interna fluida, planejada e efetiva (Assad e Passadori, 2009). Tendo observado os conceitos de comunicação interna, pode-se, enfim, delimitar os espaços da terceira subárea da comunicação organizacional: a mercadológica.

2.3.3 Comunicação Mercadológica

Como o próprio termo indica, a comunicação mercadológica é aquela que têm como campo de atuação o posicionamento mercadológico das organizações. De acordo com Martinuzzo (2013), esta comunicação responsabiliza-se pelas promoções de produtos e de serviços e pelo relacionamento com os clientes externos e, por isso, é também conhecida como comunicação aplicada ao marketing. Para suas práticas e suas concepções, deve utilizar-se, em maior grau, dos mecanismos e objetos da comunicação institucional – nossa próxima

subárea a ser explorada – para que suas práticas estejam fundamentadas no posicionamento estratégico da empresa, evitando-se, assim ações aleatórias, desconexas à imagem corporativa (Kunsch, 2002; Matinuzzo, 2013).

Torquato (1986) conceitua esta subárea afirmando que a comunicação mercadológica “compreenderia toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico”. E ainda, ampliando o olhar sobre o terno, o mesmo autor argumenta que esta

[...] seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhe servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano” (1986, p. 37).

Segundo Kunsch (2002), sendo esta uma comunicação voltada para objetivos mercadológicos, seus objetos, práticas e parâmetros devem ser estabelecidos pela área de marketing. É no marketing que a comunicação mercadológica pode encontrar as informações, os métodos e os embasamentos de que precisa para o seu correto direcionamento e para que o processo criativo, tão presente e fundamental a esta subárea da comunicação organizacional, possa, enfim, encontrar ambientes propícios para seu desenvolvimento.

“A comunicação mercadológica, [é] aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado, faz-se pela venda pessoal, promoção de vendas, merchandising, relações públicas, embalagem, *marketing* direto, propaganda e publicidade” (PINHO, 2001, p. 40). Nosso objeto de estudo não propõe detalhar cada um destes elementos já que esta contribuição não representaria uma maior compreensão das possibilidades de análise à construção da hipótese levantada em suas primeiras linhas, sendo viável, portanto, somente enumerá-los.

2.3.4 Comunicação Institucional

Dentre todas as subáreas da comunicação organizacional, se uma delas pudesse ser classificada como mais abrangente, seria, certamente a comunicação institucional. Apesar de, muitas vezes, não se encaixar na definição de setor específico, nela, invariavelmente, devem se embasar todas as áreas e setores da organização. É na comunicação institucional se dá todo o posicionamento das organizações e se constitui a imagem corporativa. Esta comunicação é apresentada, portanto, como esqueleto, como alicerce capaz de sustentar todo o valor organizacional (Armani, 2008; Kunsch, 2002; Ribeiro, 2013). Estruturada, a

comunicação institucional deve circular livremente por todos os âmbitos organizacionais, proporcionando a eles subsídios fundamentais para que suas ações – e seus modelos de gestão – possam existir em confluência com o todo organizacional.

Como reforça Kunsch (2002), “no composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável direta [...] pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (*op cit.* p. 164), papel este, assumido, principalmente, pela relações públicas.

Potencializando a percepção da comunicação institucional, Ribeiro (2013) reforça que, “as organizações desenvolvem ações de comunicação institucional não para otimizar os seus processos produtivos, mas para construir e fortalecer a sua imagem e a sua identidade”. E traz novas percepções sobre tal comunicação nas organizações públicas, afirmando ser nestas “a comunicação institucional é estratégica para a conquista de espaços na esfera pública” (RIBEIRO, 2013, p.98).

A credibilidade das ações e dos posicionamentos de qualquer organização é resultado direto do quão estruturada e crível é sua imagem. Armani (2008) expande as concepções anteriores sobre a comunicação institucional, apontando que o fortalecimento desta credibilidade propicia resultados relevantes no processo de mobilização de recursos.

O objetivo da comunicação institucional é construir não somente visibilidade, mas também credibilidade. E esta não é conquistada apenas pela difusão de uma persuasiva imagem institucional. Ela é fruto do posicionamento político da entidade, da adequada divulgação de suas ações e de seus respectivos impactos, e da clareza de seus mecanismos decisórios e da transparência de suas informações financeiras, não somente para as organizações que apoiam, mas também para o público interno da organização e para a sociedade (ARMANI, 2008, p. 49-50).

Quanto mais as organizações compreenderem que permitir-se a esta política de transparência e clareza no posicionamento organizacional, é reforçar-se enquanto identidade forte e admirada, maior será a possibilidade de estas utilizarem ativamente do potencial que a comunicação institucional pode oferecer e, em consequência, poderão influenciar ainda mais positivamente seus ambientes internos e externos.

Ribeiro (2013), citando Torquato (2009) reafirma tal delimitação, expondo que, muito além da construção de imagem de uma organização, a comunicação institucional deve afirmar-se enquanto espaço político e estratégico e não mercadológico. “E isso se faz, no plano da comunicação por uma política de visibilidade e de transparência, a qual dê acesso público a informações sobre o trabalho da entidade [/organização], sua estruturação política e legal, seus impactos sociais, suas parecerias e sua composição e posição financeira” (ARMANI, 2008, p. 40).

Vemos em Kunsch (2002) que é nesta subárea da comunicação, que uma organização pode apresentar o seu viés público, embasado nos aspectos corporativos institucionais e, desta forma, gerar influência político-social na sociedade onde está inserida. Para a mesma autora, as organizações não podem mais valer-se, apenas da divulgação de seus produtos e serviços. Cabe a elas, identificar-se com seus mais diversos públicos, agregar valor ao negócio organizacional e gerar, assim, um diferencial no imaginário do público.

Definindo mais claramente os espaços de atuação da comunicação institucional, vemos que

Dentre as ações de comunicação, aquelas que são estritamente necessárias para o funcionamento da organização podem ser classificadas como [integrantes das três primeiras subáreas da comunicação] organizacional. Já as atividades de comunicação voltadas a agregar valor à organização e à sua afirmação para além do seu território e sua área de atuação, podem ser consideradas como institucionais. (RIBEIRO, 2013, p.97-98)

É importante ressaltar que a comunicação institucional empresta sua estrutura e seu posicionamento para que as comunicações administrativa, mercadológica e interna possam, então, integrar-se e se direcionar para os objetivos e, principalmente para o propósito da organização. “As ações de comunicação devem servir à projeção da organização no espaço público como um interlocutor conhecido e reconhecido, capaz tanto de influenciar visões e opiniões no debate público como de mobilizar solidariedade, engajamento e contribuição material e financeira a causas sociais” (ARMANI, 2008, p. 50).

Valer-se da comunicação institucional como ferramenta estratégica às organizações é garantir uma unidade entre os mais diversos elementos e espaços das organizações e, ainda, atribuir verdade às suas práticas interna e externas, às suas políticas e, por fim, à coerente e posicionada imagem organizacional.

Tendo abarcado as quatro subáreas da comunicação organizacional, podemos perceber a amplitude a que esta se propõe enquanto alicerce organizacional e enquanto campo de construção de sentidos nesses espaços. Tudo isso, torna-se possível, pelo aspecto integrado a que se propõe o método apresentado por Kunsch (1997). Com a comunicação integrada, as organizações se fortalecem e se expandem, ultrapassando seus espaços físicos e se inserindo, finalmente, num contexto social amplo, vendo-se como participantes, como influenciadoras e, principalmente, como coprodutoras da realidade social em que se inserem.

3 COACHING

O mercado de coaching vem crescendo exponencialmente e, especialmente na última década, tomou lugar nas organizações brasileiras, centrando-se como prática essencial à boa gestão.

3.1 COACHING COMO ALTERNATIVA ESTRATÉGICA

“Frequentemente as organizações são impulsionadas pelo seu meio a reverem suas práticas de gestão. Na medida em que a sociedade modifica-se, reposiciona-se e remodela-se, o sistema organizacional verifica a necessidade de acompanhá-la, de analisar a conjuntura que a determina” (Haussen e Dornelles, 2007 Pg. 83). Não há como escapar da proposição de que este novo século propõe mudanças cada vez mais aceleradas nos sistemas e nas práticas sociais. As organizações, como partes integrantes, ativamente participantes e construtoras da sociedade, invariavelmente, são inseridas nesse contexto mutante e, mais do nunca, são forçadas a acompanhar tais transformações, com novos – e cada vez mais efetivos – modelos de gestão (Krauz, 2007; Pasquale, Neto e Gomes 2011; Nassar, 2004; Kuazaki, Lisboa e Gamboa, 2005; Flory, 2006; Kunsch, 1997).

Nesse ambiente, cada vez mais competitivo, “as empresas não podem mais se permitir recompensar a repetição embutida no modelo de ‘gerenciamento’ demasiadamente rígido” (LYON, 2012, p.17). Uma nova cultura está surgindo e, para sobreviverem, as organizações precisam compreender este novo ambiente, refletir sobre suas práticas e propor formas adequadas e inovadoras para posicionarem-se estrategicamente no mercado (Pasquale, Neto e Gomes, 2011; Goldsmith e Lyons, 2012; Krauz, 2007).

Diante de tais configurações, as organizações – tendo em vista as inúmeras teorias e métodos existentes (muitas vezes, imprecisos e ineficazes) –, são conduzidas a questionar quais são as melhores e mais modernas práticas de gestão e como estas podem, de fato, oferecer sustentação aos ambientes organizacionais. Como alternativa viável e efetiva, o *coaching* – metodologia relativamente nova como prática e, principalmente, como objeto de pesquisa no Brasil – tem oferecido substanciais contribuições para que as organizações tenham os subsídios necessários para responder aos desafios desse novo cenário, principalmente no que tange à liderança (Gomes e Bessi, 2013; Krauz, 2007; Dutra, 2010; House, House e Sandhal, 2015). “Numa era em que a liderança está substituindo o

gerenciamento e o aprendizado, a instrução, o *coaching* está emergindo como a face acessível da estratégia” (LYON, 2012, p.16, grifo nosso).

Para explorar o universo do *coaching* e suas potencialidades, faz-se necessário, em primeira instância, buscar suas origens e conceitos para se possa, enfim, compreendê-lo enquanto estratégico às organizações.

3.1.1 Origens do coaching

Existem diversas versões sobre a origem do termo *coaching*. Porém, a que nos parece melhor descrevê-lo – e que também é mencionada, em maior número, entre os autores da área – é a atribuição etimológica à palavra húngara *koczi* (lê-se *cochi*). O termo referia-se a um tipo de carruagem produzido na Hungria. Essa mesma palavra foi, com o tempo, sendo adaptada para outros idiomas (*kutsche*, em alemão; *coache*, em francês; *coche*, em espanhol; *coach*, em inglês). Foi na língua inglesa que a associação do termo, conforme compreendemos hoje, apareceu, referenciando-se à concepção de condução, veículo que transporta de um ponto ao outro. A palavra *coach* começou a ser utilizada pela administração e, posteriormente, passou a nomear o tutor, que preparava estudantes para os exames universitários. Com o tempo, o termo ganhou lugar também nos esportes, nomeando *coach*, o treinador de equipes esportivas (Milaré & Yoshida, 2007 *apud* Motter Junior, 2012; Bloch, Mendes e Visconte, 2012). Nesse sentido, tanto o tutor, quanto o treinador, associam-se à ideia de veículo, conduzindo pessoas de um ponto (inicial) a outro (ponto desejado).

Apesar de tais observações marcarem os passos iniciais do que viria a ser o *coaching*, sua primeira aparição estruturada, enquanto método, deu-se no livro *The Inner Game of Tennis* (o jogo interior do tênis), publicado por Timothy Gallwey, em 1996. Gallwey, que era professor de tênis, ao contrário dos treinadores da época – que davam o caminho –, posicionava-se como um orientador que buscava instigar o autodesenvolvimento dos atletas (Krauz, 2007; Bloch, Mendes e Visconte, 2012). No livro, as práticas esportivas foram abordadas pelo autor como sendo um jogo interior. Nele, o autor descreveu “como o jogador pode lidar com os obstáculos criados pelo seu próprio estado de espírito, o que o leva a render muito mais do que normalmente” (DUTRA, 2010, p. 5).

Em vez de berrar ordens ou dar instruções aos seus alunos, como fazia a maior parte dos “professores” da época, baseou seu método no princípio da habilidade inata que o corpo humano possui de aprender a movimentar-se. Entendia ele que o papel do técnico era fazer perguntas de modo a contribuir para que o jogador ampliasse sua

consciência sobre como jogava e fizesse os ajustamentos necessários (KRAUZ, 2007, p.22)

Usando de suas habilidades e percepções aguçadas, Gallwey desenvolveu uma nova abordagem para direcionar os atletas a explorem seu potencial internamente num processo de autodesenvolvimento.

Dos esportes, o termo *coaching* – agora aprimorado – voltou a ganhar força na administração e, enfim, firmou-se como metodologia potencializadora às organizações, buscando nas mais diversas áreas do saber, os fundamentos necessários para o desenvolvimento de modelos e ferramentas; hoje usadas amplamente pelas (Krauz, 2007; Lyons, 2012).

Tendo visto as raízes da palavra *coaching*, pode-se, então, buscar delimitar seus conceitos e espaços tal como se apresentam hoje.

3.1.2 Conceito de coaching

Buscando conceituar o termo, Da Matta e Victoria (2012, p. 67), definem *coaching* como um processo para a elevação da performance de indivíduos, times e/ou empresas, aumentando e potencializando os resultados positivos por meio de metodologias, ferramentas e técnicas científicas validadas, aplicadas por um profissional habilitado (o *coach*), em parceria com o cliente (o *coachee*). Constituído como um processo criativo, por sua essência, o *coaching* direciona o cliente ao pensamento estratégico, traz senso de responsabilidade e potencializa-o para que este desenvolva cada vez mais autoconhecimento e amplie sua visão sistêmica. (Dutra, 2010).

“O coaching é, em primeiro lugar, um caminho para estimular o aumento de desempenho individual” (MOTTER JUNIOR, 2012, p.17). Diferente de outras abordagens utilizadas por pessoas e empresas para o alcance de objetivos e metas, o processo de *coaching* se destaca não por trazer resultados prontos para os *coachees* (clientes), mas justamente por ensiná-los a construir seus resultados, a buscarem, por si mesmos, as melhores estratégias, – subsidiados pelo *coach* (profissional habilitado) e pelas práticas utilizadas no processo –; a desenvolverem as melhores habilidades e competências para alcançarem seus resultados desejados.

Para tanto, o processo permite ao *coach* identificar, através de entrevistas e *assessments*⁸ iniciais, o estado atual do *coachee* (onde ele se encontra), e, então, explorar quais são os resultados que este deseja obter (o estado desejado). “O ponto de partida do processo de *coaching* é o aqui e agora, isto é. Onde o *coachee* se encontra hoje e o que está disposto a fazer para chegar [ao resultado desejado]” (KRAUZ, 2007, p. 28). A partir dessa percepção primeira, - conjunta a demais *assessments*, o programa de coaching pode, então, ser definido nesta parceria entre o *coach* e o *coachee*, ampliando percepções e traçando, por conseguinte, planos de ação viáveis e eficazes (Da Matta e Victória, 2012, Mariaca e Brissac, 2010, Goldsmith e Lyons, 2013).

Lyons (2013) descreve que “o *coaching* é uma abordagem comportamental de benefícios mútuos a indivíduos e organizações nas quais trabalham ou com as quais se relacionam”. Por ser um método potencializador, quando aplicado, por exemplo, a executivos e líderes de uma organização, ambos, invariavelmente, são performados, impactados positiva e diretamente pelo processo de *coaching*. Reforçando o ainda mais a definição do termo, o mesmo autor afirma que “não se trata meramente de uma técnica ou de um evento único; é um processo estratégico que acrescenta valor tanto aos *coachees* quanto ao resultado final da organização” (p. xxix).

O processo de coaching, quando adequadamente conduzido, pode ser comparado a uma enzima que provoca mudanças voltadas a si próprias, uma espécie de fermento do crescimento e da superação pessoal e profissional. Dessa forma, desencadeia e ativa a autodescoberta e o aproveitamento do potencial até então não utilizado (KRAUZ, 2012, p. 27).

Segundo Araujo A. (2011), o processo de *coaching* consiste em incentivar as pessoas a tomarem a iniciativa, assumirem maiores responsabilidades, correrem riscos calculados e aprenderem com os reveses. “Esse protagonismo pode ser observado na atitude delas: comunicação mais assertiva, maior capacidade de decisão, flexibilidade diante de mudanças e na maturidade para lidar com conflitos” (ARAUJO A., 2011, p. 31). A autora defende o processo de *coaching* como uma escola prática de liderança, um suporte eficaz para o desenvolvimento capaz de potencializar o autoconhecimento e a capacidade de realização de pessoas e empresas.

⁸Em inglês, *assessment* significa avaliação, mas no ambiente corporativo vem sendo utilizado com o conceito de gestão profissional. *Assessment* é avaliar competências, conhecer com maior eficiência e critério as pessoas, buscar autoconhecimento e gestão do conhecimento Disponível em: <<http://www.slacoaching.com.br/slac-organize/o-que-e-assessment/>>. Acesso em: 22 out. 2015

“[...] O *coaching* nada mais é que um processo formal e estruturado, com prazos definidos baseados num contexto *empresarial* [ou pessoal] com foco *nos* resultados [...]” (MARIACA, BRISSAC, 2010, p. 217-218, grifo dos autores). Como característica fundamental para que o programa de *coaching* seja dinâmico, logo no início, o *coach* (profissional habilitado) deve definir junto ao *coachee*(cliente) a periodicidade, o início, o meio e fim do processo. Dessa forma o *coaching* pode ser visto como processo estruturado e, portanto, mais eficiente para a obtenção de resultados (Da Matta e Victória, 2012; Mariaca e Brissac, 2010; Krauz, 2012).

Krauz (2007) enumera que o *coaching* parte de sete pressupostos principais:

As pessoas sabem mais do que acham que sabem; As pessoas possuem recursos nem sempre adequadamente aproveitados para elevar a sua performance; Perguntas adequadas, úteis e estimulantes produzem mais resultados do que ordens e comandos; Toda falha representa uma oportunidade de aprendizagem; Metas desafiantes, porém viáveis, fazem emergir o que de melhor as pessoas possuem; Toda aprendizagem é precedida de alguma forma de experimentação; Querer é o primeiro passo para o poder e o fazer(p.26)

Nesse cenário, o *coaching* se torna uma alternativa ainda mais eficaz. No processo de *coaching* as pessoas são direcionadas a ampliarem suas percepções sobre si mesmas, sobre a realidade na qual estão inseridas e sobre seus objetivos, focando no resultado que desejam obter. Nesse exercício contínuo, são conduzidas a compreender de maneira estratégica os recursos que possuem, o que lhes falta e o que é preciso desenvolver para atingir seus objetivos. O *coaching* oferece os instrumentos e mecanismos necessários para que o processo de obtenção de resultados e de autodesenvolvimento se tornem constantes para os *coachees*. O resultado é a geração de foco contínuo, ação alinhada aos objetivos e resultados mais significativos para indivíduos e para as organizações (Goldsmith e Lyons, 2012, Araújo, 2011, Da Matta e Victoria, 2012).

O *coaching* fundamenta-se em diversas teorias e modelos, de diferentes áreas do saber. De acordo com o *Institute of Coaching* (IOC)⁹, a neurociência, a psicologia positiva, a educação, a administração, a linguística, além de outras áreas das ciências humanas e da saúde, estão na base estrutural do *coaching* enquanto ciência. A partir destas, pesquisas, teorias e modelos de *coaching* podem ser desenvolvidos e aprimorados para as melhores práticas de *coaching*.

⁹Disponível em: <<http://www.instituteofcoaching.org/coaching-overview/coaching-science>>. Acesso em: 18 de out. 2015.

3.1.3 Tipos de Coaching

Desde seus primeiros movimentos, o *coaching* passou por grandes transformações se profissionalizando ainda mais. Nesse processo evolutivo, o *coaching* se expandiu expressivamente e, visto as necessidades de aprimoramento decorridas de seu crescimento, surgiram subáreas de *coaching* com a proposta de desenvolver melhores práticas direcionadas: o *coaching* pessoal – que abrange o *coaching* de carreira, o *coaching* de saúde, o *coaching* de relacionamento, etc. – e o *coaching* executivo – que inclui o *coaching* para liderança, o *coaching* de negócios, o *coaching* para times, etc. –, os quais serão conceituados a seguir.

3.1.3.1 Coaching Pessoal

De acordo com Da Matta e Victoria (2012), o *coaching* pessoal, *personal coaching* ou *life coaching*, é um processo que trabalha com metas pessoais dos indivíduos, focando nos aspectos do desenvolvimento humano. Através desta prática, as pessoas são direcionadas a elevar suas percepções sobre seus objetivos, sobre seus valores e sobre si mesmas, aumentando o nível de realização e de satisfação pessoal. No *coaching* individual, diferente dos demais tipos de *coaching*, o *coachee* tem completo controle, tanto na escolha do *coach* que conduzirá as sessões, quanto na determinação da duração do processo de *coaching* e os objetivos desse processo são unicamente definidos pelo *coachee* (Da Matta e Victoria, 2012; Dutra, 2010; Vries, 2013).

“O *personal* ou *life coaching* é um processo no qual o *coach* forma uma parceria de resultados com o *coachee*, contribuindo para que ele atinja seus objetivos e promova melhorias em sua vida. Esses objetivos podem se referir a todos os aspectos da vida do *coachee*, como por exemplo: mudança comportamentais; relacionamentos; ascensão profissional, desenvolvimento de competências e do potencial individual; bem-estar e qualidade de vida; saúde; prosperidade; felicidade [...]” (DA MATTA e VICTORIA, 2012, p. 97, grifo nosso).

Esta subárea do *coaching* trabalha com diversos nichos de desenvolvimento humano. Dentre os segmentos, destaca-se o *coaching* de carreira, o *coaching* para saúde (emagrecimento, fitness, etc.), o *coaching* de relacionamento, dentre outros (Da Mata e Victoria, 2012).

O *coaching* pessoal, como apresenta Burton (2012), é o alicerce para outras áreas do *coaching*. As ferramentas utilizadas neste método são replicadas e amplamente utilizadas, por exemplo, no *coaching* executivo.

3.1.3.1 *Coaching Executivo*

O *coaching* executivo, ou *executive coaching*, é a subárea do *coaching* voltada para o desenvolvimento e elevação da performance e dos resultados profissionais de organizações, altos executivos, líderes e times (Da Matta e Victória, 2012; Dutra, 2010; Motter Junior, 2012).

O *coaching* executivo tem como focos de atuação, principalmente, o desenvolvimento da capacidade de liderança; o aumento de competências e mudanças comportamentais; a elevação da performance; o alinhamento de equipes e; a geração congruência entre objetivos profissionais e organizacionais (Da Matta e Victoria, 2012; Nöckel, 2013; Dutra, 2010).

Como apontam Da Matta e Victoria (2012), no processo de *executive coaching* – apesar de neste envolver questões pessoais do executivo ou do líder – o foco é sempre no desenvolvimento das habilidades e mudanças comportamentais voltadas para a vida profissional. Além disso, uma das maiores diferenças entre o *coaching* pessoal e o executivo é a definição do processo. Nesse primeiro, são os indivíduos, os *coachees* que estabelecem suas próprias agendas de *coaching*. Já no *coaching* executivo, sendo o processo contratado pelas organizações, os objetivos do processo são determinados pela empresa.

É importante levar em conta que o *executive coaching* gera benefícios tanto para o *coachee* quanto para a empresa. Com o *executive coaching*, o *coachee* descobre meios de usar suas forças e talentos dentro da empresa, de acelerar sua evolução profissional, de encontrar mais satisfação e motivação e de elevar seus resultados. Assim ele contribui para aumentar os resultados organizacionais. Ou seja: tanto a empresa quanto o *coachee* saem ganhando (DA MATTA e VICTORIA 2012, p. 99, grifo nosso).

Os mesmos autores discorrem, ainda, que há alguns anos, o *executive coaching* era um privilégio exclusivo de altos executivos. Mas, com a expansão do campo, líderes de médio escalão e times passaram, enfim, a ser também beneficiados pela metodologia do processo de *coaching* executivo.

Os campos de atuação do *coaching* executivo são muitos. Dentre os principais destacamos: o *coaching* de negócios (*business coaching*) – que auxilia em processos de mudança de gestão, fusões, desenvolvimento de novos negócios, aumento de performance

organizacional, etc.; o *alpha coaching* – focado no desenvolvimento de executivos de alta performance –; o *coaching* para times (*team coaching*) – que direciona equipes à times de alta performance, contribuindo para o aumento da sinergia e da unidade entre os membros das equipes – e; o *coaching* para liderança (*leadership coaching*) – que foca no desenvolvimento das competências e habilidades do líder, na formação de novos líderes e/ou de *leader coaches*¹⁰.

O sucesso de uma empresa depende muitas vezes da atitude do executivo principal, por isso o líder pode ser a peça principal dentro de uma organização. Simas (2010) elucida que “o líder é o elo mais importante de uma organização, pois por meio dele haverá a ligação entre a diretoria e seus colaboradores, sendo o líder o elo das duas pontas formando uma corrente de sucesso[...] Para o desenvolvimento das lideranças e as estratégias e metas da organização o *coaching* pode ser um forte apoio a ambos (GOMES e BESSI, p. 654,660).

Visto tal proposição, para o desenvolvimento de nossa pesquisa, aplicar-se-á o *coaching* para liderança – apoiado no processo de *executive coaching* –, que conduzirá os caminhos para pesquisa de campo.

¹⁰ O líder coach é aquele que utiliza dos princípios do coach para obter resultados mais efetivos. Ao contrário do coach tradicional, o líder coach não oferece sessões formais para seus colaboradores. Ele apenas utiliza as competências desta prática dentro das organizações para elevar sua capacidade e de sua equipe no relacionamento, na tomada de decisões e nas mais diversas áreas. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2013/10/04/lider-coach-supere-expectativas-e-obtenha-mais-resultados-parte-i/>>. Acesso em: 20 de fev. 2016.

4 MÉTODOS E CONSTRUÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa objetivou compreender o impacto do processo de coaching, aplicado a líderes selecionados, na comunicação organizacional, nos mais diversos âmbitos da Organização F, filial com sede no município de Matias Barbosa, Minas Gerais. Para tanto, fez-se necessária uma abordagem metodológica exploratória, inserindo o processo de *coaching* como movimento de aproximação e interação com o objeto empírico. Sendo o objeto de estudo ainda pouco referenciado por autores correlatos à comunicação e à administração, esta pesquisa buscou expandir as estratégias utilizadas até então no campo da comunicação organizacional, propondo arranjos metodológicos necessários ao desenvolvimento do mesmo. Sob o formato de pesquisa-ação, este estudo experimentou o *coaching* como um método estratégico à comunicação organizacional, especialmente no que tange à gestão e à liderança.

Para o estudo do objeto proposto, foi aplicado o processo de *executive coaching* (focado em *leadership coaching*) à quatro líderes da Organização F, sendo três de segundo escalão e um de terceiro escalão na linha de hierarquia da organização. O processo, ocorrido no mês de fevereiro de 2016, teve duração de quatro semanas, com periodicidade das sessões definida como semanal entre o *coach* e a alta gerência da organização. Durante esse período, foram aplicadas oito sessões a cada um dos líderes descritos, além de ferramentas de coaching enviadas como exercícios extras entre as sessões. Como característica do processo, a cada sessão, o *coachee* definia uma tarefa a ser cumprida até a sessão posterior. Tais tarefas tinham como propósito gerar ação contínua para a realização dos objetivos definido entre o *coachee* e o *coach*.

Para a construção do objeto proposto, antes do início das sessões, foi aplicado um questionário de diagnóstico da comunicação a oito *stakeholders* selecionados pela alta gerência. Este mesmo questionário foi reaplicado ao final das oito sessões para os mesmos *stakeholders*, tendo como objetivo, portanto, avaliar comparativamente o resultado gerado pelo coaching executivo no sistema comunicacional da Organização F.

Para o seu desenvolvimento, foram utilizadas as metodologias Personal & Professional Coaching® e Executive & Business Coaching®, da Sociedade Brasileira de Coaching®. Segundo Villela e Victória (2012), os métodos propõem sete passos para um modelo sistêmico: a) *ownership* – geração de responsabilidade pela mudança; b) *assessments* – avaliações e perfis para autoconhecimento, autoexploração e autoentendimento e levantamento da situação atual dos indivíduos; c) *planning* – estabelecimento de foco e

planejamento; d) *building* – construção de recursos necessários, desenvolvimento de novos comportamentos e/ou habilidades e/ou competências, eliminação de interferências ou limitações individuais (crenças limitantes, sabotadores internos) e geração de congruência aos indivíduos; e) *checking* – medição e avaliação de resultados (envolve acompanhamento e direcionamento contínuo do *coach* e apoio ao desenvolvimento do *coachee*; f) *improving* – geração e manutenção do aprendizado e melhoria contínua.

Através desse modelo sistêmico, os *coachees* são direcionados a aumentar seus resultados e de suas organizações, ampliando a visão sobre o estado em que se encontram (ponto atual ou ponto A), aumentando a autopercepção e o senso de propósito, explorando a criação de objetivos (ponto desejado ou ponto B) e construindo planos de ação eficazes continuamente. Como aponta o passo *e* (*checking*), todo o processo é sistematicamente acompanhado e seus resultados mensurados ao final do processo, o que confere maior credibilidade ao método.

Além disso, o modelo Executive & Business Coaching® fundamenta-se: a) na geração de influência – apoiada nas ciências cognitivas e comportamentais, na psicologia positiva, nos estudos administrativos à liderança; na filosofia (especialmente a ontologia), na educação para adultos, entre outros saberes; b) em abordagens fundamentadas e estruturadas – como o modelo *Behavioral Coaching*; c) no aumento do domínio da linguagem, da emoção e da compreensão da fisiologia (como ocorrem a percepção, reação e a mudança comportamental na fisiologia indivíduo) – embasando a capacidade de aprendizado e de transformação dos indivíduos para a geração de mudanças; d) no comportamento como manifestação da estrutura de interpretação – tornando o aprendizado e a mudança possíveis através da conscientização dos indivíduos sobre as limitações de suas estruturas de interpretação (a forma com que percebem seus espaços) (Flaherty, 1998; Sieler, 2003 *apud* Villela e Victoria, 2012) e; e) na mudança como capacidade humana intrínseca – alicerçada pela abordagem de *coaching coativo*, de Kimsey-House e Sandahl (2015), que afirma que os indivíduos são naturalmente criativos e dotados de recursos, pressupondo que estes possuem respostas para suas próprias questões e que essas respostas podem surgir durante o diálogo entre o *coach* e o *coachee*, no decorrer do processo.

A elaboração do programa de *leadership coaching* para a análise do nosso objeto, tem como método estrutural, o modelo *behavioral coaching*¹¹, ou *coaching* comportamental, baseado no livro *Behavioral Coaching: how to build sustainable personal and organizational strength*, de autoria de Skiffington e Zeus (2003). O modelo apoia-se nos estudos de Prochaska, Di Clemente e Norcross (1992) sobre os estágios de mudança pelos quais passam os indivíduos (apontados como reflexão, preparação, ação e manutenção) e apresenta sete passos fundamentais para o processo sistêmico de *leadership coaching*: 1) educação (sobre o coaching e sobre seu processo); 2) levantamento de dados (da organização e do *coachee* – este último com maior ênfase e continuidade); 3) planejamento (metas, objetivos e planos de ação congruentes); 4) mudança comportamental (focada no aumento do desempenho); 5) medição (dos resultados esperados pelo *coachee* e do processo); 6) avaliação (contínua, durante todo o processo de coaching); 7) manutenção (potencializando os *coachees* para o *autocoaching*).

O questionário aplicado aos *stakeholders* foi desenvolvido a partir dos estudos da Professora Dra. Ivone Oliveira e da Professora Maria Aparecida de Paula, sobre os componentes da comunicação estratégica, identificados como: a) tratamento processual da comunicação; b) inserção na cadeia decisória; c) gestão dos relacionamentos com os atores sociais; d) uso sistemático do planejamento e; e) monitoramento de desempenho e da contribuição para os resultados organizacionais (Oliveira I. e Paula, 2006). Para sua construção, embasamos as questões apontadas no questionário nos cinco componentes referenciados acima, aplicados à gestão da comunicação organizacional, focada, especialmente, na gestão e habilidades do líder.

O autor desta pesquisa possui certificação para a prática de *coaching*. Detalhadamente, *Personal & Life Coach*, *Executive & Business Coach* e *Alpha Coach*, certificado nacional e internacionalmente pela Sociedade Brasileira de Coaching, pelo *Behavioral Coach Institute*, pela *Association for Coaching* e pelo *Worth Ethic Corporation*.

Dados como o nome da organização (identificada aqui como Organização F) e o nome dos líderes envolvidos nesta pesquisa foram ocultados, cumprindo a solicitação da Matriz desta, com sede em Miami, nos Estados Unidos.

¹¹ O modelo *behavioral coaching*, ou coaching comportamental foi desenvolvido pelo *Behavioral Coaching Institute*, definido como “a ciência e a arte de facilitar o desempenho, a aprendizagem e o desenvolvimento de indivíduos ou de times ajuda no crescimento das organizações” (tradução livre). Disponível em: <<http://www.behavioral-coaching-institute.com/Behavioral-Coaching.html>>. Acesso em: 18 out. 2015.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O questionário elaborado e aplicado aos *stakeholders* tinha como propósito identificar fatores relevantes à comunicação estratégica dos líderes participantes do processo. Através deste, pudemos captar empiricamente os níveis de compreensão dos *stakeholders* sobre a gestão da comunicação e o quanto esta se faz eficaz no ambiente organizacional. A partir da percepção inicial, foi aplicado o processo de coaching formal, sem que a execução do mesmo fosse orientada para o desenvolvimento direto da comunicação organizacional. A proposta era efetivamente entender, de maneira orgânica, se o *executive coaching* impactaria positiva e indiretamente na comunicação e o quanto é efetivo para tal.

Alguns dos itens do questionário chamaram mais atenção quando da comparação das aplicações inicial e final. Os *stakeholders* que participaram dos levantamentos relataram que seus líderes se tornaram melhores canais de comunicação para transmitir suas demandas e sugestões aos demais líderes e à alta gerência e passaram a comunicar os objetivos de seu setor de maneira mais clara, informando o que esperava de cada um dos seus liderados nas tarefas diárias. Foi observado que os líderes passaram a conduzir mais adequadamente os objetivos de seus setores, segmentando-os em metas menores para a boa condução do processo e para o maior alcance de resultados. Estes demonstraram, também, incentivar mais a geração de ideias pelos colaboradores.

Já os próprios *stakeholders*, impactados indiretamente pelo processo, descreveram sentir-se mais seguros para compartilhar ideias, compreender melhor o exercício de suas funções e ter uma visão mais macro e contextualizada dos objetivos de seus respectivos setores e dos objetivos gerais da organização. Nesta comparação, conseguimos observar, ainda, que os *stakeholders* aumentaram a compreensão e a interação com os canais de comunicação utilizados pela Organização F e as informações que recebiam, passaram a ter maior aplicabilidade em suas tarefas diárias.

Ao final do processo, os líderes (*coachees*) puderam avaliar o impacto do *coaching* em suas comunicações enquanto líderes, através da Escala de benefícios à comunicação (Conforme Apêndices D, E, F e G). Especialmente neste quesito, os resultados do processo de coaching foram, nas palavras dos próprios *coachees*, “maiores do que se esperava”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o processo de construção desta pesquisa, foi possível assimilar a importância de se explorar os elementos de cada um dos objetos analisados, compreendendo, de forma mais efetiva, as estruturas da comunicação organizacional e do *coaching*, como as conhecemos hoje. Esse exercício nos dirigiu a absorver, em suas minúcias, as conceituações dos termos apresentados, buscando na trajetória de cada um deles a justificativa para sua representatividade atual. Acrescer-se de movimento exploratório é, pois, alicerce que sustenta a construção da pesquisa e, à sombra deste movimento, o que fez possível redescobrir a composição semântica da comunicação organizacional e do *coaching* para que pudessemos sustentar os primeiros passos da interação dos termos.

Pela tentativa de reunir significados, remontar o contexto histórico foi, também, um exercício fundamental para a ampliação e para a correta assimilação do nosso objeto. A própria metodologia de formatação da pesquisa e de busca por significados nos levou a descobrir outros caminhos possíveis à comunicação, como por exemplo, a aplicabilidade ativa de seus conceitos às diferentes áreas do conhecimento, das humanas às exatas, e à efetiva cooperação de determinadas conceituações destas para a comunicação.

Compreender que comunicação é, em essência, troca de informações e que tais trocas não se findam em processos linguísticos, conduziu-nos a perceber a comunicação para além de suas fronteiras comumente definidas; expandindo-se para outros campos do saber, como aos processos químicos (nas trocas de substâncias entre seres), aos elétricos (nos envios e recebimentos de estímulos) e aos biológicos (utilizando-se dos processos químicos e elétricos para a interação intracelular e intercelular). Foi através de movimentos de interação como esses que, por exemplo, o conceito de feedback (vindo da Teoria dos Sistemas e de Controle) pode se inserir na comunicação e dela partir para outras áreas. A partir desta percepção, entendemos que as fronteiras da ciência podem e devem ser expandidas, permitindo-se conexões múltiplas para o desenvolvimento de novas perspectivas. E por mais distantes que áreas díspares possam parecer, aproximá-las e interagi-las é, por sua natureza, um exercício científico que carece cultivo.

O desenvolvimento desta pesquisa trouxe importantes descobertas para a ampliação do nosso objeto. Uma das questões que nos guiou a novas construções foi a percepção de que há uma significativa ausência na abordagem dos pesquisadores sobre o papel do líder na construção, na manutenção e no desenvolvimento da comunicação. Como vimos, os líderes, assim como os executivos, exercem um papel estratégico dentro das

organizações e é através deles que a comunicação definida nos planejamentos se aplica, atingindo os demais níveis da organização. Há, portanto, necessariamente, que se lançar olhar para estes, buscando entendê-los como elementos fundamentais ao bom desenvolvimento da comunicação organizacional.

Em nosso exercício, os rearranjos possíveis direcionaram este estudo a experimentar novas investigações que sustentaram o *coaching* como método efetivo para o desenvolvimento da gestão da comunicação no que tange à liderança, indicando-o como um instrumento fundamental para que os líderes possam, enfim, se apropriar, sistematicamente, da comunicação organizacional.

Nossa análise se fundamentou numa interação orgânica do processo estruturado de coaching buscando compreender como este interage e impacta nos processos comunicacionais, especialmente à gestão da liderança, sem que ações específicas ou mesmo a construção do processo de coaching fosse direcionado à comunicação. O processo de *coaching* foi construído e aplicado de forma independente e nossa única intervenção direta na comunicação deu-se pela aplicação do *Questionário de Comunicação*, apenas como método de mensuração dos resultados. O resultado dessa abordagem, foi uma compreensão mais correspondente e, de certo modo, mais natural de como tais áreas se relacionam.

Vimos, ainda, nesta pesquisa que o impacto proporcionado pelo processo de *coaching* trouxe resultados significativos tanto aos líderes (*coachees*) quanto às suas equipes – principalmente nos quesitos relacionados às habilidades de comunicação destes. Verificamos, em decorrência do *coaching*, resultados positivos nos mais diversos setores da Organização F, como o desenvolvimento de uma gestão mais efetiva das equipes, o aumento da percepção sobre a importância da comunicação para a organização – item, este, fundamental para usos mais estruturados e ativos da comunicação – e o incremento de sistemas de *feedback* mais estratégicos, incluindo, agora, a aplicação do *feedforward*¹² por iniciativa dos líderes da organização.

No decurso do processo, os *coachees* puderam ampliar suas percepções sobre o impacto da comunicação em suas gestões, construindo, em consequência, planos de ação

¹² A ideia do *feedforward* é segmentar e planejar o que precisa ser feito para se alcançar determinado resultado esperado. Enquanto o *feedback* tem seu foco no passado, no problema que aconteceu, o *feedforward* direciona o indivíduo para o futuro (*forward* = para frente, adiante), contribuindo ativamente para a construção do desenvolvimento ideal, para aquilo que o indivíduo pode ser, ter e desenvolver, orientando-o para o sucesso. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2013/09/03/mas-afinal-o-que-e-feedback-parte-2-tipos-de-feedback/>>. Acesso em: 09 fev. 2016.

individuais e de equipes para o desenvolvimento das habilidades e estratégias necessárias ao desenvolvimento de uma comunicação mais estratégica.

Ao final do processo de *coaching*, observamos que a condução de novos projetos e a retomada, pelos líderes da Organização F, de ações estratégicas – até então estacionadas – se tornou, também, mais usual e expressiva, proporcionando mais organização e inovação na gestão dos diversos setores, aumentando a integração das equipes e, em consequência, elevando os resultados dos líderes.

Nossas perguntas e a exploração de respostas possíveis deram à pesquisa a estrutura necessária para que construíssemos os primeiros movimentos para o desenvolvimento de novos e mais amplos estudos que abarquem os campos do *coaching* e da comunicação organizacional. Tal análise corrobora com as proposições levantadas no início desta pesquisa, confirmando haver, pois, um campo vasto de possibilidades de interação e colaboração mútua entre a comunicação organizacional, principalmente no que tange a seus gestores, aos líderes das organizações, e o *coaching* executivo, mais explorado, aqui, em sua subárea *leadership coaching*. Contudo, as possibilidades de interação e desenvolvimento de tais campos não se encerram nas hipóteses respondidas neste estudo. A partir desta análise inaugural, respondidas as questões levantadas, poderão certamente ser geradas inúmeras possibilidades de desenvolvimento de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- AMIN, Bernardete M.V.. **Considerações gerais sobre mecanismos de feedback**. Disponível em: <<http://www.uff.br/WebQuest/downloads/FeedBack.html>>. Acesso em: 21 fev. 2016.
- ARAUJO, Ane. **Coach; um parceiro para o seu sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ARAUJO, Marco Antonio de. **Administração de produção e operações – uma abordagem prática** – Rio de Janeiro: Brasport, 2009
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ARMANI, Domingos. **Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil** – São Paulo: Peirópolis; Recife: Oxfam, 2008.
- BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. – São Paulo: Mauad, 2010.
- BLOCH, Victoria; VISCONTE, Luiz. **Coaching executivo; uma questão de atitude**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- BRAGA, Fernando Antônio Pereira. **Manual de comunicação empresarial**. – Rio de Janeiro: Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro: Secretaria Especial de Comunicação Social, 2004.
- BURTON, Kate. **Coaching com PNL para leigos**. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.
- CARVALHO, Adalberto Dias de. **Utopia e Educação**. Porto, Portugal: Porto Editora, 1994.
- CESCA, Cleusa G. Gimenes; CESCA, Wilson. **Estratégias empresariais diante do novo consumidor; relações públicas e aspectos jurídicos**. – São Paulo: Summus, 2000.
- CESCA, Cleusa G. Gimenes. **Relações públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração; teoria, processo e prática**. – 4ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** – 7. Ed. ver. E atual – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12ª reimpressão.
- CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. – São Paulo: Saraiva, 2010.
- DUARTE, Eduardo. **Por uma epistemologia da Comunicação**. In _____ LOPES M. Maria Immacolata Vassallo de Lopes, (org.). **Epistemologia da Comunicação** / São Paulo: Loyola, 2003.

FLORY, Alexandre Villibor. **Linguagem e construção da realidade organizacional**: uma análise bakhtiniana do discurso. Alexandre Villibor Flory. São Paulo: Arte & Ciência, 2006.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence S.; MCARTHUR, Sarah (orgs.). **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

JESUS, Eduardo de; SALOMÃO, Mozahir, (orgs.) – **Interações plurais**: a comunicação e contemporâneo. – São Paulo: Annablume, 2008.

KIMSEY-HOUSE, Henry; KIMSEY-HOUSE, Karen; PHILLIP, Sandahl. **Coaching coactivo**; mudando negócios e transformando pessoas. – São Paulo: Évora, 2015.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo**. São Paulo: Nobel, 2007.

KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Teresinha Covas; GAMBOA, Márcia. **Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas**. – São Paulo: Nobel, 2005.

KUNSCH, Margarida Kroning. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. – São Paulo: Summus Editorial 2002.

_____. **Relações Públicas e Modernidade**; novos paradigmas na comunicação organizacional. – São Paulo: Summus, 1997.

_____. (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

LOPES, Boanerges; LARA, Cássia. Identidade, diversidade e desafios; reflexões sobre a terminologia comunicação nas organizações. In _____ COUTINHO, Iluska; LEAL, Paulo Roberto Figueira (orgs). **Identidades midiáticas** /. – Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

MARIEB, Elaine N.; HOEHN, Katja. **Anatomia e fisiologia**. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

MARTIN, John H.. **Neuroanatomia**; texto e atlas. – Porto Alegre: AGMH, 2013.

MARTINUZZO, José Antonio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

MELO, Luiz Roberto Dias de. **Comunicação empresarial**. – Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012

NEGRINI, Vanessa. **Comunicação organizacional em entidades representativas de classe**. – São Paulo: Baraúna, 2014 - 1ª edição.

NÖCKEL, Adam Willy. O atual mundo dos negócios. P. 9 – 16. In _____ **Coaching e mentoring**; foco na excelência. WUNDERLICH, Marcos; SITA, Maurício (coord. ed.). – São Paulo: Ser Mais, 2013.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **Componentes da Comunicação Estratégica**; uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos. – XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB –

Intercom: 2006. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1497-1.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2015.

OLIVEIRA, Maria José da Costa; CALDAS, Graça. Jornalismo e relações públicas; uma relação de parceria em prol da comunicação integrada. In _____ LOPES, Boanerges ; VIEIRA, Roberto Fonseca. **Jornalismo e relações públicas; ação e reação.** – Rio de Janeiro: Maud, 2004.

ORGANIZAÇÃO Geral do Corpo. **Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões.** Disponível em: http://www.urisan.tche.br/~ckonrat/anat_hom.pdf. Acessado em 21 fev. 2016.

OS MECANISMOS de feedback. **Universidade Federal Fluminense.** Disponível em: <http://www.uff.br/WebQuest/pdf/feedback.htm>. Acessado em: 21 fev. 2016.

OWEN, Jo. **Gestão nua e crua;** aprenda o que não se ensina nas faculdades de administração. – São Paulo: Elsevier, 2012.

PASQUALE, Perrotti P.; NETO, Claudio L.; GOMES, Celso Luiz de C. e C. **Comunicação integrada de marketing;** a teoria na prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PASSADORI, Reinaldo; ASSAD, Nancy. **Media training:** como construir uma comunicação eficaz com a imprensa e a sociedade. – São Paulo: Editora Gente, 2009.

PESSOA, Sonia. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica.** Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>. Acessado em: 03 jan. 2016

PINHO, J.B.. **Comunicação em marketing;** princípios da comunicação mercadológica. – Campinas, SP: Papyrus, 2001.

PIROTTI, Pietrangelo Pasquale; NETO, Claudio Lammardo, GOMES, Celso Luiz de C. e **Comunicação integrada de Marketing: a teoria na prática.** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

PROCHASKA, J.O; DI CLEMENTE, C.C.; NORCROSS, J. C.. **In search of how people change:** applications addictive behaviors. American Psychology Association: Ed. 47, Setembro, 1997.

RIBEIRO, Ângelo Augusto. **YouTube, a nova TV corporativa:** o vídeo na web como estratégia de comunicação pública e empresarial. – Florianópolis: Combook, 2013.

ROIG, Ana *et al.* **Relações públicas e pesquisas;** de opinião, comunicação e mercado. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

ROSA, Helaine Abreu. **Organização e cultura organizacional:** tentativas epistemológicas. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002.

SANTOS *et al.* **Histologia do sistema nervoso**. – Rio de Janeiro: Revista Eletrônica de Medicina Veterinária da UFF – Ed. nº2, 2004. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/ZbK4oe7EzLbGeLw_2013-5-14-17-31-10.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Trajatória teórico-conceitual da Comunicação Organizacional**. – Porto Alegre: Revista Famecos – nº 31, 2006.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível**; comunicação organizacional e paradigma da complexidade. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SIELER, A. (2003). Ontology: A Theoretical Basis for Professional Coaching. The First Australian Conference on Evidenced-Based Coaching (pp. 1 - 13).

SISTEMA nervoso autônomo. **Universidade Federal Fluminense**. Disponível em: <http://www.uff.br/fisio6/PDF/sistema_cardiovascular/sistema_nervoso_autonomo.pdf>. Acessado em: 21 fev. 2016

SOUZA, Bruno Rodrigues de; FANTINI, Laisa Juliana Zucco;; DALLANOLI, Simone; MORESCO, Sonia. **Comunicação organizacional**: A importância da comunicação nas organizações. Brusque – 2009

SOUZA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e de pesquisa da comunicação e dos media**. – Porto, 2006 Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>

TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na empresa** – Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TERCIOTTI, Sandra H; MACARENCO, Isabel. **Comunicação empresarial na prática**. São Paulo: Saraiva, 2013.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Jornalismo Empresarial**; teoria e prática. 4ª edição. – São Paulo: Summus, 1987.

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

VILELLA, Da Matta; VICTORIA, Flora. **Personal & Professional Coaching**. Rio de Janeiro: Publit, 2012.

VRIES, Manfred F. R. Kets de. **O efeito porco espinho**; os segredos de se construir equipes de alto desempenho. São Paulo: DVS, 2012

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE COMUNICAÇÃO – DIAGNÓSTICO (inicial)

Questionário de comunicação – Pesquisa interna

COACHING - JOSÉ DE ASSIS

Janeiro/2016

Prezado (a) colaborador (a), gostaria de pedir a sua contribuição para o preenchimento deste questionário. Não levará mais do que 10 minutos e você ajudará a desenvolver práticas úteis para esta empresa e para o campo acadêmico da comunicação empresarial.

1. Qual a sua faixa etária?

<input type="checkbox"/>	16 a 20	<input type="checkbox"/>	21 a 25	<input type="checkbox"/>	26 a 30	<input type="checkbox"/>	31 a 35	<input type="checkbox"/>	36 a 55	<input type="checkbox"/>	acima de 55 anos
--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	------------------

2. Qual o seu sexo?

<input type="checkbox"/>	5 Masculino	<input type="checkbox"/>	3 Feminino
--------------------------	-------------	--------------------------	------------

3. Qual a sua escolaridade?

<input type="checkbox"/>	Ensino fundamental incompleto	<input type="checkbox"/>	Ensino fundamental completo	<input type="checkbox"/>	1 Curso técnico
<input type="checkbox"/>	3 Superior incompleto	<input type="checkbox"/>	4 Superior completo	<input type="checkbox"/>	Especialização
<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>	Doutorado		

4. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

<input type="checkbox"/>	1 6 meses a 1 ano	<input type="checkbox"/>	1 1 a 3 anos	<input type="checkbox"/>	3 a 5 anos	<input type="checkbox"/>	6 5 anos a 10 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 10 anos
--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	-----------------

5. Qual a sua posição (cargo) na empresa?

Usado para apenas como dado ilustrativo – não relevante

Responda as seguintes questões:

1. Conheço a missão da empresa?

<input type="checkbox"/>	6 Plenamente	<input type="checkbox"/>	2 Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Desconheço
--------------------------	--------------	--------------------------	----------------	--------------------------	------------

2. Conheço os valores da empresa?

<input type="checkbox"/> 5	Plenamente	<input type="checkbox"/> 3	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Desconheço
----------------------------	------------	----------------------------	--------------	--------------------------	------------

3. Conheço a visão da empresa?

<input type="checkbox"/> 7	Plenamente	<input type="checkbox"/> 1	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Desconheço
----------------------------	------------	----------------------------	--------------	--------------------------	------------

4. Conheço os objetivos gerais da empresa?

<input type="checkbox"/> 4	Plenamente	<input type="checkbox"/> 4	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Desconheço
----------------------------	------------	----------------------------	--------------	--------------------------	------------

Caro colaborador, responda as seguintes perguntas tendo como base a frequência com que acontecem os seguintes fenômenos:

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não sei responder
Conheço os objetivos do meu setor?	7	1			
Eles são conduzidos de maneira adequada pelo meu líder?	5	2			1
Os objetivos e as práticas do meu setor estão de acordo com a missão da empresa?	6	1			1
Os objetivos costumam ser segmentados em metas?	1	2	1	1	3
Conheço o planejamento do meu setor?	6	1			1
Sei como ele está inserido no contexto geral da empresa e o quanto impacta nos processos?	6		1		1
Quanto à tomada de decisão, a empresa consulta, suficientemente, as partes envolvidas?	4	3	1		
A estrutura organizacional da qual faço parte é moderna e não burocratizante?	2	4		1	1
As áreas administrativas contribuem suficiente e efetivamente com as áreas técnicas?	1	7			
As áreas técnicas contribuem suficiente e efetivamente com as áreas administrativas?	2	5	1		
Existe colaboração entre os diversos setores da empresa?	4	3	1		
A imagem externa da empresa é coerente com as práticas internas?	4	2			2

Entendo claramente a função exercida por mim dentro da empresa e minhas atribuições?	6	2			
O líder do meu setor entende minhas atribuições?	7	1			
Percebo que meu trabalho constrói os resultados da empresa?	7	1			
Consigo compreender o impacto dos meus resultados no contexto geral da empresa?	6	2			
A comunicação na empresa é estruturada?	2	5	1		
As informações que recebo na empresa são suficientes?		7	1		
Recebo as informações no tempo necessário?	1	7			
As informações são suficientemente claras?	2	6			
Elas têm aplicação prática no exercício da minha função?	5	2	1		
Os canais de comunicação utilizados são suficientes?	3	4	1		
Entendo os canais de comunicação utilizados e consigo interagir com eles?	4	3	1		
Os canais de comunicação utilizados também funcionam como um instrumento para transmissão de críticas e sugestões dos colaboradores?	4	3		1	
Os canais de comunicação são eficazes, transmitindo as informações necessárias, de forma rápida e clara, para o bom funcionamento da empresa?	2	5		1	
Há muitas orientações, que são repassadas por escrito, que eu tenho dificuldade de interpretar?	1		5	2	
Os canais de comunicação, em geral, são integrados e se complementam?	1	5		1	1

Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não sei responder
--------	--------------	-----------	-------	-------------------

As informações que recebo de meu líder são suficientes para a boa execução do meu trabalho?	5	3			
---	---	---	--	--	--

As informações que recebo do meu líder imediato são coerentes com as informações da alta gerência?	6	2			
Meu líder costuma comunicar claramente os objetivos do setor e o que espera de cada colaborador nas tarefas diárias?	5	3			
Minha chefia é um bom canal de comunicação, pois encaminha as questões relevantes, por mim apontadas, às reuniões com os demais líderes?	5	3			
Os canais de comunicação aproximam os colaboradores dos líderes da alta gerência?	5	2	1		
Meu líder compartilha com os funcionários informações relevantes que recebeu em reuniões com demais líderes e executivos?	6			1	1
Meu líder sabe dar feedback de forma eficaz?	7				1
O feedback conduz ao desenvolvimento?	8				
O feedback que recebo do meu líder se concentra em críticas?		1	6		1
Meu líder busca desenvolver e acompanhar a evolução dos colaboradores?	4	4			
Você sabe ouvir feedback do seu líder?	6	2			
Você sabe ouvir feedback dos seus colegas de trabalho?	6	2			
Você sabe dar feedback a seu líder?	3	3	1		1
Quando necessito de algum conhecimento novo, a empresa me incentiva a buscá-lo com outros colaboradores ou especialistas?	2	2	1	2	1
Tenho acesso às pessoas que detêm o conhecimento (experiências próprias ou coletivas) do qual necessito?	3	4	1		
A geração de ideias e sugestões é incentivada e apreciada pelos líderes entre todos os colaboradores?	2	5	1		
A empresa incentiva à propagação do conhecimento adquirido em treinamentos de capacitação?	4	3	1		
Na empresa, quando existem conflitos ou ruídos entre os colaboradores você se sente seguro em dizer o que pensa?	3	5			
Quando me manifesto, procuro ponderar as questões de maneira adequada e respeitosa?	6	2			

Os conflitos são comumente resolvidos com soluções práticas e criativas?	3	5			
Os conflitos entre colaboradores são comuns?			6	1	1
Você se sente suficientemente seguro para compartilhar ideias com seus colegas de trabalho?	7	1			
Você se sente suficientemente seguro para compartilhar ideias com seu líder?	7	1			

Caro colaborador, responda às seguintes perguntas tendo como base a qualidade das seguintes ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa:



1. Como você avalia a comunicação do seu líder imediato com seus colaboradores?

8 Adequada Razoável Inadequada

2. Como você avalia a comunicação da direção da empresa com seus colaboradores?

5 Adequada 3 Razoável Inadequada

3. Como você avalia a comunicação entre os líderes?

2 Adequada 5 Razoável 1 Inadequada

4. Como você avalia sua capacidade de se comunicar quando preciso?

5 Adequada 3 Razoável Inadequada

Obrigado por sua contribuição!

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE COMUNICAÇÃO – DIAGNÓSTICO (final)

Questionário de comunicação – Pesquisa interna

COACHING - JOSÉ DE ASSIS

Janeiro/2016

Prezado (a) colaborador (a), gostaria de pedir a sua contribuição para o preenchimento deste questionário. Não levará mais do que 10 minutos e você ajudará a desenvolver práticas úteis para esta empresa e para o campo acadêmico da comunicação empresarial.

1. Qual a sua faixa etária?

1 16 a 20 21 a 25 4 26 a 30 3 31 a 35 36 a 55 acima de 55 anos

2. Qual o seu sexo?

5 Masculino 3 Feminino

3. Qual a sua escolaridade?

Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo 1 Curso técnico

3 Superior incompleto 4 Superior completo Especialização

Mestrado Doutorado

4. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

1 6 meses a 1 ano 1 1 a 3 anos 3 a 5 anos 6 5 anos a 10 anos Mais de 10 anos

5. Qual a sua posição (cargo) na empresa?

Usado para apenas como dado ilustrativo – não relevante

Respondaas seguintes questões:

1. Conheço a missão da empresa?

6 Plenamente 2 Parcialmente Desconheço

2. Conheço os valores da empresa?

4 Plenamente 4 Parcialmente Desconheço

3. Conheço a visão da empresa?

7 Plenamente 1 Parcialmente Desconheço

4. Conheço os objetivos gerais da empresa?

6 Plenamente 2 Parcialmente Desconheço

Caro colaborador, responda as seguintes perguntas tendo como base a frequência com que acontecem os seguintes fenômenos:

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não sei responder
Conheço os objetivos do meu setor?	6	2			
Eles são conduzidos de maneira adequada pelo meu líder?	7	1			
Os objetivos e as práticas do meu setor estão de acordo com a missão da empresa?	7	1			
Os objetivos costumam ser segmentados em metas?	2	3	2		
Conheço o planejamento do meu setor?	6	1	1		
Sei como ele está inserido no contexto geral da empresa e o quanto impacta nos processos?	8				
Quanto à tomada de decisão, a empresa consulta, suficientemente, as partes envolvidas?	4	4			
A estrutura organizacional da qual faço parte é moderna e não burocratizante?	1	6	1		
As áreas administrativas contribuem suficiente e efetivamente com as áreas técnicas?	4	4			
As áreas técnicas contribuem suficiente e efetivamente com as áreas administrativas?	3	4	1		
Existe colaboração entre os diversos setores da empresa?	2	3	3		
A imagem externa da empresa é coerente com as práticas internas?	3	4	1		
Entendo claramente a função exercida por mim dentro da empresa e minhas	8				

atribuições?					
O líder do meu setor entende minhas atribuições?	6	2			
Percebo que meu trabalho constrói os resultados da empresa?	7	1			
Consigo compreender o impacto dos meus resultados no contexto geral da empresa?	7	1			
A comunicação na empresa é estruturada?	2	4	2		
As informações que recebo na empresa são suficientes?	3	3	2		
Recebo as informações no tempo necessário?	2	4	2		
As informações são suficientemente claras?	1	6	1		
Elas têm aplicação prática no exercício da minha função?	7		1		
Os canais de comunicação utilizados são suficientes?	2	4	2		
Entendo os canais de comunicação utilizados e consigo interagir com eles?	7	1			
Os canais de comunicação utilizados também funcionam como um instrumento para transmissão de críticas e sugestões dos colaboradores?	4	4			
Os canais de comunicação são eficazes, transmitindo as informações necessárias, de forma rápida e clara, para o bom funcionamento da empresa?	1	4	3		
Os canais de comunicação, em geral, são integrados e se complementam?	2	3	2	1	

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não sei responder
As informações que recebo de meu líder são suficientes para a boa execução do meu trabalho?	4	4			
As informações que recebo do meu líder imediato são coerentes com as informações da alta gerência?	5	3			
Meu líder costuma comunicar claramente os objetivos do setor e o que espera de cada colaborador nas tarefas diárias?	8				

Minha chefia é um bom canal de comunicação, pois encaminha as questões relevantes, por mim apontadas, às reuniões com os demais líderes?	7	1			
Os canais de comunicação aproximam os colaboradores dos líderes da alta gerência?	3	3	2		
Meu líder compartilha com os funcionários informações relevantes que recebeu em reuniões com demais líderes e executivos?	3	3	1	1	
Meu líder sabe dar feedback de forma eficaz?	7		1		
O feedback conduz ao desenvolvimento?	8				
O feedback que recebo do meu líder se concentra em críticas?	1	1	4	1	1
Meu líder busca desenvolver e acompanhar a evolução dos colaboradores?	3	4	1		
Você sabe ouvir feedback do seu líder?	6	1	1		
Você sabe ouvir feedback dos seus colegas de trabalho?	6	2			
Você sabe dar feedback a seu líder?	4	3			1
Quando necessito de algum conhecimento novo, a empresa me incentiva a buscá-lo com outros colaboradores ou especialistas?	3	2	2	1	
Tenho acesso às pessoas que detêm o conhecimento (experiências próprias ou coletivas) do qual necessito?	3	4	1		
A geração de ideias e sugestões é incentivada e apreciada pelos líderes entre todos os colaboradores?	5	3			
A empresa incentiva à propagação do conhecimento adquirido em treinamentos de capacitação?	5	2	1		
Na empresa, quando existem conflitos ou ruídos entre os colaboradores você se sente seguro em dizer o que pensa?	6	2			
Quando me manifesto, procuro ponderar as questões de maneira adequada e respeitosa?	6	2			
Os conflitos são comumente solucionados com soluções práticas e criativas?	5	3			
Os conflitos entre colaboradores são comuns?			8		

Você se sente suficientemente seguro para compartilhar ideias com seus colegas de trabalho?	6	2			
Você se sente suficientemente seguro para compartilhar ideias com seu líder?	8				

Caro colaborador, responda às seguintes perguntas tendo como base a qualidade das seguintes ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa:

1. Como você avalia a comunicação do seu líder imediato com seus colaboradores?

6 Adequada 2 Razoável Inadequada

2. Como você avalia a comunicação da direção da empresa com seus colaboradores?

5 Adequada 3 Razoável Inadequada

3. Como você avalia a comunicação entre os líderes?

3 Adequada 4 Razoável 1 Inadequada

4. Como você avalia sua capacidade de se comunicar quando preciso?

6 Adequada 2 Razoável Inadequada

APÊNDICE C - PERFIL DOS STAKEHOLDERS

<i>STAKEHOLDER E1 – L1</i>			
Faixa etária	Sexo	Escolaridade	Tempo de empresa
36 a 55 anos	Feminino	Ensino Superior completo	5 a 10 anos
<i>STAKEHOLDER E2 – L1</i>			
Faixa etária	Sexo	Escolaridade	Tempo de empresa
26 a 30 anos	Masculino	Curso técnico	5 a 10 anos
<i>STAKEHOLDER E3 – L2</i>			
Faixa etária	Sexo	Escolaridade	Tempo de empresa
35 a 55 anos	Masculino	Ensino Superior completo	5 a 10 anos
<i>STAKEHOLDER E4 – L2</i>			
Faixa etária	Sexo	Escolaridade	Tempo de empresa
26 a 30 anos	Masculino	Ensino Superior completo	6 meses a 1 ano
<i>STAKEHOLDER E5 – L3</i>			
Faixa etária	Sexo	Escolaridade	Tempo de empresa
26 a 30 anos	Masculino	Ensino Superior incompleto	5 a 10 anos
<i>STAKEHOLDER E6 – L3</i>			
Faixa etária	Sexo	Escolaridade	Tempo de empresa
16 a 20 anos	Feminino	Ensino Superior incompleto	1 a 3 anos
<i>STAKEHOLDER E8 – L4</i>			
Faixa etária	Sexo	Escolaridade	Tempo de empresa
26 a 30 anos	Masculino	Ensino Superior incompleto	5 a 10 anos
<i>E1 – L4</i>			
Faixa etária	Sexo	Escolaridade	Tempo de empresa
35 a 55 anos	Feminino	Ensino Superior completo	5 a 10 anos
L = LÍDER AO QUAL FEZ A AVALIAÇÃO			

APÊNDICE F - ESCALA DE BENEFÍCIOS À COMUNICAÇÃO – LÍDER L3

Quanto a comunicação, quais foram as principais contribuições do coaching?

A maior contribuição foi o entendimento da minha
técnica de comunicação, entretanto acredito que isso
deu um aumento muito aprofundado com o qual eu
porém consigo ficar melhor.

Houve melhoria na comunicação intrapessoal?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
							X		

Houve melhoria na comunicação interpessoal?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					X				

Sinto que desenvolvi melhores práticas de comunicação durante o processo de coaching?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					X				

Me sinto melhor preparado para gerir minha equipe?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						X			

Houve aumento da percepção quanto à importância da comunicação para boa liderança?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								X	

O coaching me ofereceu apoio e mecanismos necessários para o desenvolvimento de minhas habilidades de comunicação?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						X			

Houve desenvolvimento no quesito assertividade (capacidade de dizer não na hora certa, sem desrespeitar os outros)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					X				

