

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA A QUALIDADE NA GESTÃO  
EMPRESARIAL**

**THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION FOR THE MANAGEMENT'S  
QUALITY**

**LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LA CUALIDAD EN LA  
GESTIÓN EMPRESARIAL**

ADRIANE BELLUCI BELÓRIO DE CASTRO<sup>1</sup>

LÉA SÍLVIA BRAGA DE CASTRO SÁ<sup>2</sup>

Recebido em setembro de 2010. Aceito em outubro de 2010.

---

<sup>1</sup> Licenciada em Letras: Português-Inglês (USC-Bauru), Mestre em Comunicação e Poéticas Visuais (UNESP-Bauru), Doutora em Linguística e Língua Portuguesa (UNESP-Araraquara). Professora da Faculdade de Tecnologia de Botucatu e da Universidade Sagrado Coração – Bauru. Endereço: Av. José Ítalo Bacchi s/n, Jardim Aeroporto CEP: 18606-855, Botucatu/SP. Fone: (14) 3814-3004. Email: [acastro@fatecbt.edu.br](mailto:acastro@fatecbt.edu.br).

<sup>2</sup> Licenciada em Letras: Português-Francês (USC-Bauru), Mestre em Filologia e Língua Portuguesa (UNESP-Assis), Doutora em Comunicação e Poéticas Visuais (UNESP-Bauru). Professora aposentada da UNESP-Marília e Professora da Universidade do Sagrado Coração – Bauru/SP.

# **A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA A QUALIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL**

## **RESUMO**

A busca pela qualidade na gestão empresarial tem se intensificado nas últimas décadas, visto que o mercado se apresenta cada vez mais competitivo e, conseqüentemente, mais exigente em inúmeros aspectos, especialmente no tocante à comunicação. A partir desse contexto, propõe-se o presente artigo cujo objetivo é apresentar algumas considerações a respeito do modelo de contrato de comunicação, proposto por Patrick Charaudeau (2008), e sua implicação no ambiente empresarial. Para tanto, faz-se como percurso metodológico uma breve revisão de literatura sobre o estudo da comunicação sob a perspectiva linguística e, a partir daí, passa-se a refletir sobre os papéis dos sujeitos participantes do ato comunicativo, especialmente em um contexto empresarial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação. Gestão empresarial. Qualidade.

# **THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION FOR THE MANAGEMENT'S QUALITY**

## **ABSTRACT**

The search for quality in business management has intensified in recent decades, as the market is also becoming more competitive and therefore more demanding in many aspects, especially regarding communication. From this context, it is proposed in this paper whose aim is to present some considerations about the contract model of communication, proposed by Patrick Charaudeau (2008), and its involvement in the business environment. Therefore, it is as methodical way a brief review of literature on the study of communication from the perspective of linguistics and, thereafter, is to reflect on the roles of the participants' communicative act, especially in a business context.

**KEYWORDS:** Communication. Management. Quality.

# LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LA CUALIDAD EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

## RESUMEN

La búsqueda por la calidad en la gestión empresarial ha intensificado en las últimas décadas, ya que el mercado se presenta cada vez más competitivo y, consecuentemente, más exigente en muchos aspectos, especialmente refiriéndose a la comunicación. A partir de ese contexto, se propone el presente artículo cuyo objetivo es presentar algunas consideraciones respecto al modelo de contrato de comunicación, propuesto por Patrick Charaudeau (2008), y su implicación en el ambiente empresarial. Para ello, se hace como recorrido metodológico una breve revisión de literatura sobre el estudio de la comunicación bajo la perspectiva lingüística y, a partir de eso, se pasa a reflexionar sobre los papeles de los sujetos participantes del acto comunicativo, especialmente en un contexto empresarial.

**PALABRAS-CLAVE:** Comunicación. Calidad. Gestión empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO

“A comunicação ainda é uma falha grave na maioria das empresas, e isso nem sempre ocorre por falta de ferramentas. [...] Há alguns anos vivemos a fase de descoberta dos sistemas de gestão empresarial. Muita gente acreditou que seria uma espécie de *software* mágico que resolveria todos os problemas e organizaria a empresa ao estalar dos dedos. Demorou para algumas empresas entenderem que aquilo não passava de uma ferramenta. Dê um martelo a uma criança de dois anos e você tem um

desastre em casa. Dê a um bom marceneiro e você tem uma obra de arte. A diferença não está na ferramenta, mas no preparo de quem a utiliza.” (Mario Persona)

Não é possível falar em sociedade sem considerar a comunicação. Todas as formas de organizações sociais têm como base a comunicação. Sejam simples, sejam

complexas, as formas de comunicação são valiosos objetos de estudo e análise científica, visto que, quando adequadamente utilizadas, facilitam uma maior e melhor interação entre os indivíduos.

A comunicação é condição *sine qua non* para a vida em sociedade, uma vez que é por ela que se estabelecem todas as relações entre os sujeitos.

No cenário empresarial, a comunicação é reconhecida como um dos processos mais importantes para a gestão administrativa. Entretanto, pelo fato de envolver aspectos intangíveis, difíceis de serem mensurados quantitativamente, a comunicação ainda vem tentando conquistar mais espaço para ser trabalhada como um elemento qualificador de desenvolvimento organizacional.

Não é raro se observar significativa parte de gestores que desconhece a importância da comunicação para o bom desempenho da empresa.

Além disso, empresas que não conseguem resistir à competitividade geralmente apresentam sérios problemas comunicacionais.

Isso confirma a hipótese com a qual se trabalhará neste texto de que entender o processo e funcionamento comunicativo é tarefa fundamental para

quem deseja propiciar um ambiente empresarial em que as ações se concretizem em resultados positivos.

A partir destas reflexões, propõe-se o presente artigo cujo objetivo será apresentar algumas considerações a respeito do modelo de contrato de comunicação, proposto por Patrick Charaudeau (2008), e sua implicação no ambiente empresarial.

## **2 DA TROCA DE INFORMAÇÃO EU-TU AO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO DE PATRICK CHARAUDEAU**

Na avaliação de especialistas em gestão empresarial, a comunicação tem assumido, nas últimas décadas, um lugar de destaque dentro das empresas.

A busca pela adequação comunicativa transformou-se em exigência do mundo corporativo, o qual é regido pela agilidade e eficiência nas negociações.

Embora, muitas vezes, a preocupação se manifeste apenas com o domínio de uma imagem externa por meio de estratégias de marketing, ou ainda com a apresentação de documentação gramaticalmente correta, outros aspectos tão importantes (ou

mais) quanto esses devem ser observados e trabalhados.

Mas quais seriam esses aspectos?

Para identificá-los e compreendê-los, faz-se necessária uma breve explanação sobre a evolução dos estudos sobre a estrutura e o funcionamento da comunicação.

Ferdinand Saussure, considerado o pai da Linguística, afirmava que a língua é fundamentalmente um instrumento de comunicação.

Demarcando um momento no estudo da linguagem, Saussure expande a perspectiva de abordagem da língua, que anteriormente era vista como representação e como estrutura do pensamento, trazendo-a para o campo da comunicação.

Esse novo enfoque da língua como instrumento de comunicação vai possibilitar, algumas décadas mais tarde, a introdução da comunicação no quadro das preocupações linguísticas.

Paralelamente, ainda em meados do século XX, a teoria da informação, apesar de abordar a comunicação sobre outro enfoque e com outros objetivos, exerceu significativa influência nos estudos linguísticos.

A partir disso, inúmeros estudiosos passaram a se dedicar ao estudo da comunicação e apresentar

modelos de comunicação entre os quais, de acordo com Tomasi e Medeiros (2010), pode-se citar:

- modelo mecanicista (C.F.Shannon e Weaver);
- modelo circular de comunicação (B.Bateson, E. Hall, E. Goffman);
- modelos psicológicos de comunicação (Berlo);
- modelo antropológico de comunicação (Lévi-Strauss e Eduard Hall);
- modelo sistêmico de comunicação.

Dentre as propostas de modelos para a comunicação, o que se sobressaiu e permaneceu por muitos anos foi o do linguista Roman Jakobson (figura 1).



Figura 1 – Modelo clássico da comunicação.

A comunicação como fenômeno de transmissão intencional de informação, durante algumas décadas, se impôs como um esquema que deveria ser seguido à risca para possibilitar a compreensão entre os sujeitos envolvidos no processo comunicativo.

Apesar de ter trazido muitas contribuições, principalmente para o desenvolvimento dos meios de comunicação social, o modelo clássico da comunicação, proposto por Roman Jakobson, mostrou-se limitado ao que tange os aspectos subjetivos e psicossociais de todo e qualquer ato de linguagem.

Por isso, inúmeros estudiosos, principalmente na Europa a partir dos anos 60, se embrenharam neste misterioso e atraente campo de pesquisa da linguagem que envolve a comunicação.

Esses estudos, frutificados pelo intercâmbio com outras ciências (Filosofia, Psicologia, Sociologia entre outras), possibilitaram o alargamento de uma visão estruturalista da linguagem como forma de comunicação.

Tal visão já havia sido anunciada, há pelo menos umas três décadas anteriores, pelo filólogo russo Mikhail Bakhtin, cujas ideias e proposições teriam ficado isoladas do mundo ocidental durante algum tempo. Suas proposições, contudo, são até hoje indiscutivelmente apropriadas e fundamentais para o estudo da linguagem.

Desse modo, de acordo com Bakhtin (1990), a língua não é apenas um instrumento com a finalidade de

transmitir informações. É um todo dinâmico que abarca o movimento da sociedade: por isso é lugar de conflitos. Esses conflitos se “concretizam” nos discursos. Neles, as realizações linguísticas trazem inscritas as diferenças de interesses, as propostas de direções diversas para o mesmo processo histórico.

Diálogo não significa apenas a comunicação entre duas pessoas; refere-se ao amplo intercâmbio de discursos, tanto na dimensão sincrônica, como diacrônica, manifestados em dada sociedade.

A linguagem se vincula à dinâmica da vida social; os sentidos das palavras se vinculam às ações humanas. Logo, toda relação que o indivíduo/sujeito terá com a linguagem passará forçosamente pelo discurso.

Como o homem é um ser social e vive em comunidade, ele precisa se comunicar, estar em contato com o outro, num intercâmbio constante de atos de linguagem carregados de significação. Cada um, Emissor (EU) e Receptor (TU) – referências jakobsonianas – necessita de um “*savoir faire*”, de uma competência (situacional, semiolinguística, semântica), para se comunicar e se fazer entender.

Assim, de acordo com Charaudeau (2008), o ato de linguagem deve ser visto como um evento de produção e interpretação, por isso muito mais complexo do que supomos. Para o autor, todo ato de linguagem é o encontro de agentes que falam, designados por ele como Enunciador e Destinatário.

O ato de linguagem, desse modo, depende dos saberes supostos que circulam entre os protagonistas da linguagem. Além disso, compreende uma dupla dimensão: explícito/implícito, o que evidencia a assimetria da comunicação.

Charaudeau (2008) também afirma que, como são dois os circuitos de produção – o circuito da fala configurada (espaço interno) e o circuito externo à fala configurada (espaço externo) –, quatro serão os sujeitos envolvidos em um ato de linguagem.

Os quatro sujeitos participantes de um ato de linguagem podem ser descritos, do seguinte modo (CHARAUDEAU 2008, p. 44):

- ▶ EU-enunciador (EU): é uma imagem de enunciador construída pelo sujeito produtor da fala (EU’);
- ▶ TU-destinatário (TU): sujeito interlocutor do ato de linguagem

(não é simplesmente um receptor de mensagem, mas um sujeito que constrói uma interpretação sob o ponto de vista que tem sobre as circunstâncias de discurso e sobre o EU (interpretar é sempre instaurar um processo para apurar as intenções do EU));

- ▶ TU-interpretante (TU’): não é o mesmo que o TU-destinatário ao qual se dirige o EU. Conseqüentemente, o TU’, ao fazer sua interpretação, reflete o EU com uma imagem (EU’) diferente daquela que o EU acreditava (ou queria) ter;
- ▶ EU-comunicante (EU’): sujeito produtor da fala.

Podemos visualizar esses elementos na Figura 2.

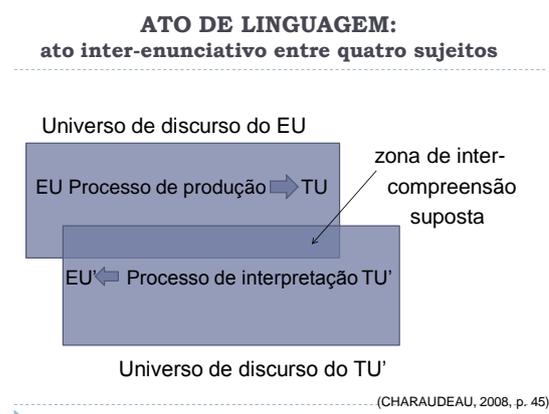


Figura 2 – Sujeitos participantes de um ato de linguagem.

Fonte: CHARAUDEAU, P. **Linguagem e discurso**. São Paulo: Contexto, 2008, p. 45.

Comunicar é, portanto, um fenômeno complexo e não consiste apenas em transmitir uma informação.

Comunicar é proceder a uma encenação que envolve o encontro dialético entre dois processos já anunciados: o processo de produção, criado por um EU-comunicante (EUC) e dirigido a um TU-destinatário (TUD) e o processo de interpretação, criado por um TU-interpretante (TUI), que constrói uma imagem EU-enunciador (EUE) do locutor.

Assim, para que se complete o circuito da comunicação, tem-se: o EUC (EU-comunicante); o EUE (EU-enunciador); o TUD (TU-destinatário); o TUI (TU-interpretante).

O EUC é um sujeito-agente (como o TUI), localizado na esfera externa do ato de linguagem, mas é responsável por sua organização. O EUE é uma imagem de enunciador construída pelo sujeito produtor da fala (EUC).

O TUD é o interlocutor fabricado pelo EUC como destinatário ideal, adequado ao seu ato de comunicação, pertence ao ato de produção produzido pelo EUC.

O TUI é, ao contrário, um ser que age fora do ato de enunciação produzido pelo EUC. É o sujeito

responsável pelo processo de interpretação que escapa do domínio do EUC. Tem por tarefa, em seu ato interpretativo, recuperar a imagem do TUD que o EUC apresentou e, ao fazer isso, deve aceitar ou recusar o estatuto do TUD fabricado pelo EUC.

Para Charaudeau (2008), todo ato de linguagem realiza-se dentro de um tipo específico de relação contratual, implicitamente, reconhecido pelos sujeitos, e que define, por um lado, aspectos ligados ao plano situacional (identidade dos parceiros, seus objetivos, assunto de que falam, em que circunstâncias materiais) e, por outro, aspectos relativos ao plano comunicacional e discursivo (maneiras de dizer, estratégias discursivas).

Assim, uma nova representação para a situação de comunicação é proposta por Charaudeau, como se pode observar na figura 3 a seguir. Neste novo esquema, contemplam-se os desdobramentos dos sujeitos da comunicação – EU e TU – e as dimensões – explícito/implícito – não só projetadas como também imbuídas por razões psicossociais.

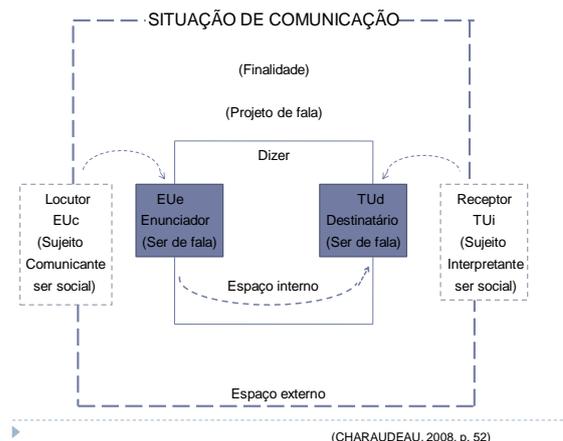


Figura 3 – Circuito de uma situação de comunicação.

Fonte: CHARAUDEAU, P. **Linguagem e discurso**. São Paulo: Contexto, 2008, p. 52.

Como o EUC tem controle total somente sobre o destinatário (TUD), se o TUI não recuperar a imagem do TUD ocorrerá apenas o processo de produção, não sendo possível o processo de interpretação.

E é justamente isso que está ocorrendo nas organizações, porque o ato de linguagem não deve ser concebido como um ato de comunicação resultante da simples produção de uma mensagem que um Emissor envia a um Receptor. Desta forma, o TU não pode ser um simples receptor de mensagens, mas sim um sujeito que constrói uma interpretação em função do ponto de vista que tem sobre as circunstâncias do discurso.

O EUC deve desejar que o seu ato de linguagem tenha sucesso e a garantia desse sucesso está na

coincidência de interpretações que poderá ocorrer entre o sujeito interpretante (TUI) e o sujeito destinatário (TUD).

Para ser bem sucedido, o sujeito comunicante (EUC) deve fazer uso de contratos e de estratégias, deve organizar suas intenções de forma a produzir determinados efeitos – de persuasão ou de sedução – sobre o sujeito interpretante (TUI), para levá-lo a se identificar com o sujeito ideal (TUD) construído pelo EUC.

Assim sendo, as estratégias de poder exercidas em uma empresa são o resultado de um jogo de ser e de parecer entre o estatuto social dos sujeitos do circuito comunicativo (EUC / TUI) e o estatuto linguageiro dos sujeitos que a manifestação linguageira constrói (EUE/TUD).

O bom receptor (TUI) é aquele capaz de dar conta dos possíveis interpretativos que surgem no ponto de encontro dos dois processos (de produção e de interpretação) e todo ato de linguagem é composto de vários sujeitos (EUC – EUE; TUD – TUI), ligados por um duplo circuito (interno e externo). No espaço externo estão EUC e TUI e, no espaço interno, EUE e TUD.

O mesmo acontece com o produtor da mensagem, que precisa passar de EUC para um EUE, ou seja, o

enunciador precisa reconhecer a importância da enunciação.

A enunciação é o lugar onde “nasce” o discurso, o lugar de onde “brota” o discurso, e o enunciado é a manifestação desse discurso, seja na modalidade escrita da língua, seja na oral.

Assim, a efetividade do discurso pressupõe a existência de dois polos básicos, que se intercambiam – de um lado, enunciador/destinatário e, do outro, destinatário/enunciador. É preciso que o *eu plural* se torne claro, pois ele caracteriza os indivíduos/sujeitos de ambos os polos: o polo do enunciador, o polo do destinatário. Cada um deles terá suas verdades configuradas, terá os valores que permeiam seu imaginário e que se manifestam nos comportamentos do cotidiano das pessoas, dos grupos, das classes sociais. São essas verdades, valores e comportamentos que, formando a consciência social, embasam as manifestações dos discursos produzidos.

Tendo de incorporar os vários outros discursos que estão em cada um, como resultado dos vários outros universos, cada indivíduo/sujeito envolvido procurará os “fios ideológicos” com os quais conduzirá a

interrelação entre eles, tecendo-se como sujeito.

Essa trama implica a dialogicidade presente na polifonia, ou seja, nas muitas vozes sociais que são “ouvidas” nas relações do instituído com a vida cotidiana.

O indivíduo/sujeito, “enunciador” e “destinatário”, é o paciente/agente desse processo. É ele quem, através da palavra, recebe o passado de maneira ativa, reelaborando-o, tornando-se ele próprio presente e futuro.

O discurso, manifestação textual das formações ideológicas/formações discursivas, não é apenas uma cadeia de enunciados, frases ou palavras que se justapõem. Ele tem de supor sempre o conjunto das relações sociais que o constituem e que estão inscritas na palavra, matéria-prima de que ele se utiliza.

### **3 PRINCIPAIS PROBLEMAS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

Constantes reclamações, frequentes rompimentos de contratos, baixa produtividade, baixa competitividade, frequentes acidentes de trabalho, elevado grau de rotatividade de colaboradores, excesso de processos trabalhistas. Situações

como essas, enfrentadas por diversas empresas, apontam para um problema não tão evidente: a falha na, ou a falta de comunicação.

Também não é incomum a ocorrência de retrabalho nas organizações, principalmente pela inadequação comunicativa: um texto mal redigido, uma mensagem mal interpretada, uma distorção na informação repassada oralmente, ou ainda a velocidade social imposta ao processo comunicativo – tanto em seu suporte (correios eletrônicos), quanto em seu conteúdo (abreviações, subtrações, deduções).

A falha no processo comunicativo advém, ainda, de conflitos entre papéis sociais desempenhados (assumidos).

Como já dissemos, o conflito está na base de qualquer ato de linguagem, visto que esta reflete as relações sociais. Assim, declaradamente ou não, os sujeitos assumem posturas ideológicas e as (re)velam por meio das palavras.

Seja como for, esse conflito, que poderia servir para reflexão, conscientização, debate e, até mesmo, consenso, passa a ser a disputa (de poder), a intriga, a fofoca, o diz-que-diz.

Portanto, as empresas, quando abandonadas sob o ponto de vista do

cuidado necessário com a comunicação, constroem-se como pseudo-organizações, em que os gestores se tornam mais ditadores, dificultando o diálogo, o exercício da interpretação e, conseqüentemente, interferindo diretamente na qualidade de seu produto – seja ele material ou não.

Assim, como afirma Persona (2010), a comunicação ainda é uma falha grave na maioria das empresas, e isso nem sempre ocorre por falta de ferramentas. A comunicação, para ser eficaz, pressupõe que se leve em consideração diversos aspectos, como cultura, nível social, contexto, meio e os problemas existentes no processo.

Ainda, segundo este autor, o problema pode estar na origem, o emissor que não sabe se comunicar, no meio, que pode ser inadequado para o momento, ou no destino, o receptor que pode estar muito aquém do emissor em termos de comunicação.

No entanto, com base no que foi exposto no item anterior, pode-se dizer que o problema reside na confluência desses aspectos. Querer responsabilizar apenas um dos lados (enunciador ou destinatário), ou ainda encontrar no meio um “bode-expiatório”, é ignorar a complexidade do processo comunicativo e relegá-lo ao segundo (terceiro ou último) plano, sem se dar

conta de que a própria organização, em que isso aconteça, estará se esforçando para sua própria derrota.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, nas organizações, muito se tem trabalhado o espaço externo da comunicação. O segredo é enfatizar também o espaço interno.

Assim, deve-se buscar o ser social adunado ao ser da fala. Sem a percepção e visão ampliada desses sujeitos, tanto componentes do destinatário quanto da própria duplicidade do enunciador, não se pode garantir a eficiência comunicativa.

Obviamente que a assimetria da comunicação não permite atingir plenamente esta eficiência, porém, por meio do exercício constante da prática descrita por Charaudeau e da disciplina no fazer comunicativo, pode-se atingir níveis cada vez mais elevados de qualidade em comunicação e, conseqüentemente, da própria gestão empresarial.

É através da consciência verbal que a realidade, compreendida como totalidade, vai se abrindo ao homem. Ele vai descobrir a realidade, vai conhecê-la, vai dotá-la de sentidos outros. Aí a importância da palavra se

revela: só através dela, base do pensamento conceitual, formadora da consciência, é possível abordar cada produto seja de que campo for. Entretanto, tal consciência verbal só poderá ser atingida se a comunicação for percebida, exercitada, produzida em sua ampla dimensão.

Portanto, a melhoria da qualidade na gestão de qualquer empresa está intrinsecamente vinculada à melhoria nas relações comunicativas, principalmente as interpessoais.

## REFERÊNCIAS

BAKHTIN, M.; VOLOSHINOV, V.N. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1990.

CHARAUDEAU, P. **Linguagem e discurso**. São Paulo: Contexto, 2008.

PERSONA, M. **Como melhorar a comunicação e o relacionamento**. Disponível em: [http://www.mariopersona.com.br/entrevista\\_revista\\_anave.html](http://www.mariopersona.com.br/entrevista_revista_anave.html). Acesso em 30 abr. 2010.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2010.