

**GAUDÊNCIO TORQUATO**

# **COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

- *Empresas privadas, instituições e setor público*
- *Conceitos, estratégias, planejamento e técnicas*

*COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES*  
*Empresas privadas, instituições e setor público*  
Copyright © 2015 by Gaudêncio Torquato  
Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**  
Assistente editorial: **Michelle Neris**  
Capa: **Alberto Mateus**  
Projeto gráfico e diagramação: **Crayon Editorial**  
Impressão: **Geográfica Editora**

**Summus Editorial**  
Departamento editorial  
Rua Itapicuru, 613 – 7º andar  
05006-000 – São Paulo – SP  
Fone: (11) 3872-3322  
Fax: (11) 3872-7476  
<http://www.summus.com.br>  
e-mail: [summus@summus.com.br](mailto:summus@summus.com.br)

Atendimento ao consumidor  
Summus Editorial  
Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado  
Fone: (11) 3873-8638  
Fax: (11) 3872-7476  
e-mail: [vendas@summus.com.br](mailto:vendas@summus.com.br)

Impresso no Brasil

# SUMÁRIO

PREFÁCIO À EDIÇÃO DE 2015 . . . . .	9
PARTE I	
<b>CONCEITOS E LIÇÕES . . . . .</b>	<b>19</b>
<b>1. A COMUNICAÇÃO COMO PODER NAS ORGANIZAÇÕES . . . . .</b>	<b>20</b>
Introdução . . . . .	20
A empresa como sistema . . . . .	20
Comunicação como sistema . . . . .	23
Comunicação como poder expressivo . . . . .	25
<b>2. COMUNICAÇÃO DE MASSA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL . . . . .</b>	<b>29</b>
A massa, segundo Canetti . . . . .	29
A comunicação de massa . . . . .	30
<i>Feedback</i> retardado e simultâneo . . . . .	33
Veículos da comunicação organizacional . . . . .	36
Mecanismos de impacto das mensagens . . . . .	37
Desafios ao profissional da comunicação . . . . .	38
O que informar . . . . .	40
Influências externas . . . . .	42
<b>3. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL . . . . .</b>	<b>45</b>
Ruídos nos fluxos . . . . .	47
A comunicação para consenso . . . . .	49
Comunicação eficaz . . . . .	54
Economia . . . . .	56
Sinergia . . . . .	57

<b>4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CATEGORIAS, NÍVEIS, FLUXOS E REDES</b>	61
A fenomenologia da comunicação	61
Categorias	64
Classificação disciplinar	65
Níveis	67
Fluxos	69
Redes	70
<b>5. PROCESSOS, VEÍCULOS E TIPOS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	72
Necessidade de comunicação	72
O processo de comunicação	75
Comunicação instrumental	76
Dois posições	79
Canais formais e informais	79
Métodos e veículos	80
Comunicação descendente centrífuga	81
Comunicação ascendente centrípeta	82
Comunicação lateral ou horizontal	84
Os tipos de comunicação	85
O modelo sistêmico	86
<b>6. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E AMBIENTE EXTERNO</b>	88
Uma visão internacional	88
Mecanismos de ajuste	90
Efeitos internos e externos	92
Países em desenvolvimento	94
Uma visão brasileira	96
A indústria cultural	100
<b>7. ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO: ÁREAS E PROGRAMAS</b>	104
Área de comunicação cultural	105
Área de comunicação coletiva	108
Área de Sistemas de Informação	120
<b>8. OBJETIVOS E RESULTADOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	123

PARTE II

**PLANEJAMENTO, ANÁLISES E ESTUDOS APLICADOS** . . . . . **131**

<b>1. O PODER DAS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI</b>	132
Condições macroambientais que cercam as organizações contemporâneas	132
Estratégias para a comunicação organizacional	
em face do novo macroambiente	135
Novas necessidades estratégicas para a comunicação nas organizações	138

<b>2. O IMPACTO DAS MUDANÇAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL . . . . .</b>	<b>144</b>
Efeitos da revolução tecnológica da informação . . . . .	146
Moldura paradigmática da sociedade digital . . . . .	147
Transformações e avanços na mídia . . . . .	148
Perspectivas . . . . .	150
Riscos . . . . .	151
Publicações organizacionais . . . . .	151
<b>3. A NOTÍCIA DE EMPRESA E O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO . . . . .</b>	<b>157</b>
A notícia empresarial e o sistema de comunicação . . . . .	157
A natureza jornalística . . . . .	158
Âmbito e objetivos . . . . .	160
Os conteúdos . . . . .	162
As formas . . . . .	163
Os canais e os públicos . . . . .	164
As publicações internas e a notícia . . . . .	164
A mensagem na publicação interna . . . . .	165
Publicações externas . . . . .	166
Problemas . . . . .	166
<b>4. UM CASE HISTÓRICO: O PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO IMPRESSA NO MEIO RURAL . . . . .</b>	<b>168</b>
Introdução . . . . .	168
Definir estruturas . . . . .	170
Conclusões . . . . .	172
Globalização da situação . . . . .	173
Identificação das mensagens . . . . .	174
Captação . . . . .	175
Planejamento técnico . . . . .	176
Pequeno manual de planejamento para veículos impressos . . . . .	177
<b>5. COMUNICAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS . . . . .</b>	<b>187</b>
<b>6. RELAÇÕES PÚBLICAS E O CONSUMIDOR . . . . .</b>	<b>190</b>
A lógica clássica do consumo . . . . .	190
A nova lógica do consumo e o novo consumidor . . . . .	191
A antiga e a nova postura de relações públicas . . . . .	193
<b>7. MARKETING DE PRODUTO E MARKETING INSTITUCIONAL . . . . .</b>	<b>197</b>
<b>8. O MITO DA FELICIDADE NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL . . . . .</b>	<b>200</b>
Sociedade da abundância . . . . .	200
Os passos da comunicação empresarial: as RPs, a publicidade . . . . .	203
A publicidade institucional . . . . .	204
Uma mudança de papel, uma inovação no conceito . . . . .	205
Mudança nas frentes . . . . .	207

Revolução nas formas . . . . .	209
Conclusão . . . . .	210
<b>9. COMPROMISSOS SOCIAIS DAS ORGANIZAÇÕES . . . . .</b>	<b>212</b>
<b>10. O EMPRESARIADO E A ÉTICA . . . . .</b>	<b>215</b>
<b>11. VULNERABILIDADE DO CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO: O RISCO DA <i>DISSONÂNCIA COGNITIVA</i> . . . . .</b>	<b>217</b>
<b>12. A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E ASSOCIATIVAS . . . . .</b>	<b>221</b>
Organizações públicas . . . . .	221
Associações . . . . .	230
Bases para um programa de comunicação . . . . .	232
<b>POSFÁCIO . . . . .</b>	<b>237</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS . . . . .</b>	<b>241</b>
<b>O AUTOR . . . . .</b>	<b>245</b>

## PREFÁCIO À EDIÇÃO DE 2015

**DESDE QUE INICIEI MINHA** trajetória de pesquisas acadêmicas e trabalhos profissionais em jornalismo empresarial, no final dos anos 1960, o Brasil e o mundo conheceram profundas transformações em sua estrutura produtiva, em sua fronteira nacional, no mercado de consumo, na tecnologia de informação e nos sistemas de comunicação. Nada aconteceu de uma só vez, houve transições em direção à globalização da economia, consolidada a partir dos anos 1990, ao mesmo tempo que a tecnologia digital se viabilizou em termos de produtos de consumo em larga escala, por meio de computadores pessoais, *notebooks*, celulares, *tablets* etc., impulsionados a partir do advento da web 2.0 e das redes de acesso em banda larga.

Durante essa trajetória, do ponto de vista da pesquisa acadêmica e da ação profissional, também fizemos transições, migrando rapidamente do paradigma do jornalismo empresarial (objeto de minha tese de doutoramento na ECA-USP, em 1972) para o escopo da comunicação empresarial. Usei para isso a perspectiva de abordagem integrada, estratégica, sistêmica na abordagem de minha reflexão, por ocasião de tese de livre-docência que defendi, em 1983, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, a qual deu origem à primeira edição desta obra.

### A COMUNICAÇÃO SISTÊMICA

Já não me conformava em tratar exclusivamente de jornalismo empresarial, um único eixo entre os dez abarcados pela comunicação. Vislumbrei

essa hipótese e passei a desenvolvê-la na academia e no mercado. Trabalhando em um grande grupo privado, com cerca de 40 empresas, estabeleci um modelo sistêmico de comunicação, incorporando os nichos clássicos da comunicação social – jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas (eventos, endomarketing), propaganda (institucional e mercadológica), editoração (livros e folheteria), sistema de pesquisas etc. Desenhava-se, assim, um dos primeiros modelos corporativos da comunicação em organizações complexas.

Nessa tese, introduzi uma nova base conceitual, demonstrando que a comunicação exerce um poder expressivo no âmbito das empresas e instituições. Trata-se de um campo que pavimenta a legitimidade e credibilidade das organizações em seus públicos interno e externo, e completa a tipologia dos poderes que lhe são inerentes: os poderes remunerativo, normativo e coercitivo, tipologia esta desenhada por Amitai Etzioni (1974). O avanço foi, portanto, no sentido de acrescentar o poder expressivo ao modelo de Etzioni, cuja importância é cada vez maior na contemporaneidade.

Descrevi os pressupostos: se o poder é a capacidade de uma pessoa influenciar outra para que esta aceite as razões da primeira, isso ocorre, inicialmente, por força da argumentação. A relação de poder estabelece-se em decorrência do ato comunicativo. O poder da comunicação apresenta-se ainda no carisma, esse brilho extraordinário que os líderes exprimem e se faz presente na eficiência do discurso, na maneira de falar, na gesticulação, na apresentação pessoal. O carismático possui imensa capacidade para integrar e harmonizar os discursos *semântico* e *estético*. E, ainda, detém a condição de animar os ambientes, atrair a atenção e a simpatia de ouvintes e interlocutores.

Nas organizações, a comunicação é usada de diversas formas. Desenvolve-se, de um lado, um 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, coopera, agrada, diverte, converte, impacta, sensibiliza.



## A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Na sequência, trabalhei o conceito de comunicação estratégica. Se na década de 1970 a comunicação chegava a um alto patamar nas organizações, na de 1980 investiu-se do conceito estratégico. A era da estratégia prima pela necessidade de a organização ser a primeira no mercado ou, no máximo, a segunda. O foco era o do *posicionamento*. As grandes corporações e os modelos eram plasmados com base na ideia de centralização das chamadas funções-meio (planejamento, recursos humanos e comunicação) e descentralização das chamadas funções-fim (fabricação, vendas e distribuição). A profissionalização consolidava-se e os quadros do jornalismo das redações dos grandes jornais e das grandes revistas assumiam funções importantes nas corporações. O ingresso dos jornalistas nas empresas conferiu novo ritmo à comunicação empresarial e as universidades foram obrigadas a reforçar o conceito, dando vazão a cursos específicos.

A maior valorização do profissional caracterizou a década de 1990. Na verdade, ele passou a ser um eficaz intérprete dos efeitos da globalização, principalmente no que se refere ao foco do discurso e à estratégia para conferir nitidez à identidade e à imagem organizacionais. O comunicador passou a ser um leitor agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir em um mercado aberto a novos conceitos e novas demandas. A globalização propiciou, ainda, a abertura do universo da locução. Os discursos empresariais tornaram-se intensos, passando a provocar mais ecos.

## A COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL

Um pouco antes, em 1986, ousara abrir mais um leque nas cartas da comunicação, trabalhando o terceiro conceito – o da comunicação governamental, oportunidade em que, coordenando um grupo de comunicadores de primeira linha, procuramos orientar o Governo Federal na implantação de um Programa Estratégico de Comunicação Governamental. Na oportunidade, o universo da comunicação encontrava-se desprovido de mapas conceituais e carente de formulações.

Esgotando essa experiência, com a proposição de estratégias para alguns ministérios e a formulação de um modelo centralizado de comunica-

ção governamental para o Poder Executivo, chegou a vez do marketing político. Nessa oportunidade, tratava-se de ampliar o leque da comunicação, buscando agregar a ela novos eixos – pesquisas de opinião, formação do discurso (identidade), articulação e mobilização das massas. Amparado na vivência de campanhas políticas para governo de alguns estados, reuni os conhecimentos nos dois campos especializados e lancei um terceiro livro, *Marketing político e governamental: um roteiro para campanhas políticas e estratégias de comunicação* (1985). Percebi que se descortinava, no país, um imenso território: o marketing político eleitoral e o marketing político permanente, com foco no suporte a candidatos eleitos, tanto do Executivo quanto do Legislativo, nas três esferas da Federação.

O clima era convidativo. Os poderes executivos – prefeitos e governadores – abriam espaços para a instalação de estruturas de comunicação governamental, na perspectiva de ampliação de espaços de visibilidade, aperfeiçoamento da identidade e prestação de contas à comunidade política. A sensibilidade e o interesse eram movidos pela emergência do Estado-Espetáculo, que passou a exibir sua fosforescência na década de 1960, nos Estados Unidos, a partir da inserção de publicitários, jornalistas e consultores de relações públicas por políticos e candidatos à presidência da República.

Inaugurava-se a Era Midiática e da Visibilidade dos atores que ganharam os palcos da política e passaram a conviver com as formas plurais da comunicação de massa. Representantes e representados viram-se ligados pelos elos midiáticos, pelas campanhas de rádio e TV, pelos debates políticos e campanhas de ataque e defesa de valores. A arena do espetáculo político ganhava exuberância. Nas últimas décadas, portanto, trabalhamos com o marketing político eleitoral e o marketing político permanente, nos âmbitos do Executivo e do Legislativo, nas esferas federal, municipal e estadual.

Nesse período, deparamo-nos com diferentes ciclos de desenvolvimento do marketing político, entre eles a Era Collor e os governos de Fernando Henrique Cardoso e Luís Inácio Lula da Silva, cada um com traços bem peculiares (se Collor se portou como uma celebridade instantânea, apelando sempre ao marketing da exacerbação, Fernando Henrique procu-

rou construir a imagem do *scholar* do poder central, enquanto Lula buscou projetar sua identificação com a do brasileiro simples, pobre, mas esforçado e impregnado de esperança).

## A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A par desses ciclos do marketing político, passei a estudar a dinâmica social no país a partir da formação de milhares de organizações sociais que começaram a realizar intensa movimentação social. Ao longo das últimas duas décadas, tenho ressaltado o crescente grau de organização social no Brasil, recomendando que empresas privadas, entidades de espectros diferenciados e candidatos se apoiem na estrutura da rede social estruturada. Trata-se de um conselho tão velho quanto a Roma antiga. Quinto Túlio Cícero já fizera isso antes, ao recomendar ao irmão, Marco Túlio Cícero, a “atenção para a cidade inteira, todas as associações, todos os distritos e bairros”.

No Brasil, observamos um vácuo entre o setor político e a sociedade que está sendo preenchido pelas organizações intermediárias. Esse universo organizacional expande-se e fortalece-se em função de um fluxo de organização social. Em outras palavras, a sociedade organiza-se em grupos, em setores, em categorias, que se juntam em torno de organizações, e estas passam a defender seus interesses. São as associações de classe, os sindicatos, as federações, os clubes de mães, as comunidades de base, os movimentos ecológicos, de etnias – dos negros, das mulheres, das colônias –, de defesa do consumidor, o Movimento dos Sem-Terra, entre outros.

A micropolítica, a política das entidades, passa, portanto, a substituir a macropolítica, que, por muito tempo, inspirou o discurso dos grandes partidos. Os cidadãos tornam-se mais conscientes de suas necessidades e de seus direitos. Trabalham de maneira menos emocional e mais racional que a política, querem participar ativamente dos processos decisórios e procuram resgatar a cidadania perdida. Os velhos líderes aposentam-se, arquivando seus níveis de deterioração e desgaste. Surgem novas caras. Queremos dizer que aparece, sorrateiro, um Brasil forte, que começa a ser construído por lideranças emergentes, presentes, sobretudo, no campo das instituições intermediárias. Trata-se de um processo lento, mas em vigor.

Na moldura da organização social, certas organizações detêm apreciável cota de poder, como os credos, as igrejas, as religiões. A mídia massiva, por sua vez, também continua a exercer extraordinário poder, criando imensas estruturas de pressão, principalmente diante do sistema político. A malha organizativa abrange, ainda, grandes federações, sindicatos e associações de empregadores e empregados. Nesse ponto, emerge a necessidade de os atores sociais – todos, sem exceção, inclusive os credos – usarem, de modo eficaz e eficiente, formas, métodos e processos múltiplos de comunicação.

Na esteira do desenvolvimento das modalidades da comunicação – nas áreas impressa e eletrônica, nas novas tecnologias –, com base na moldura de evolução dos modelos e da multiplicação das estruturas, e, ainda, por meio da observação de que nem todos os entes sociais produtivos são empresas, mas integram o universo das organizações, passei a adotar, no mercado e em cursos de graduação e pós-graduação, a designação *comunicação organizacional*, em vez de *comunicação empresarial*.

Aliás, essa é a razão central da mudança do título deste livro. Trata-se, afinal, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalou para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial. Sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos começavam a usar, de maneira intensa, as ferramentas da comunicação. A área pública deu grandes avanços no sentido da profissionalização de suas estruturas de comunicação e, já em meados da década de 1980, a comunicação política também passou a ganhar impulso.

O contexto que se esboça desde os anos 1990 tem obrigado as organizações a estruturar a área da comunicação com avançados recursos. Nos últimos anos, a novidade aponta para as redes sociais. Tal propósito ganhará, porém, efetividade apenas se for desenvolvido na esteira de uma visão sistêmica, ou seja, ancorando a comunicação com o consumidor internauta a uma identidade previamente construída sobre valores, linguagem e objetivos, os quais devem estar bem claros e afinados às expectativas e demandas de todos os colaboradores. Dessa maneira, muitos dos paradigmas lançados nas últimas décadas acerca da comunicação organizacional permanecem

basilares e podem contribuir para que a nova realidade tecnológica se transforme em uma avançada alavanca do sistema de comunicação a serviço das empresas privadas, autarquias públicas, das instituições e dos órgãos governamentais e representativos do Estado.

## **PERSPECTIVAS**

Neste limiar de 2015, observamos que o fenômeno das redes sociais via internet alçou a comunicação a uma centralidade ainda maior nas estratégias das organizações, potencializando o poder expressivo. Essa nova dinâmica acarreta grandes vantagens às organizações, já que as redes ampliam as oportunidades de estabelecer uma comunicação mais célere com os seus diversos públicos em nível global e em tempo real. De outro modo, porém, esse fato vem deixando-as mais vulneráveis, obrigando-as a cuidar com vigor e atenção do chamado patrimônio intangível, aquele que diz respeito à credibilidade da marca.

Temos hoje um consumidor que também é produtor de informações, que interage com outros consumidores e expressa opiniões, experiências e impressões o tempo todo; assim, a credibilidade de uma empresa ou marca pode ser questionada em qualquer tempo e lugar, em testemunhos que ganham escala massiva. Por exemplo, o consumidor não se importa em adquirir e usar o produto de uma marca global que tenha sido confeccionado na Ásia ou na América do Norte, mas ficará impactado e protestará se souber que determinada mercadoria é fruto da exploração do trabalho infantil. A queixa certamente será reproduzida por outros internautas indignados e transformada em viral (será espalhada rapidamente como um vírus), ganhando ainda a cobertura do noticiário e gerando estragos substantivos à imagem da marca.

## **PROPOSTA DO LIVRO**

Este livro quer, portanto, ajudar o imenso público que trabalha com as mais variadas ferramentas da comunicação a maximizar as suas tarefas e, desse modo, contribuir para melhorar os padrões de competitividade.

Sua proposta básica é a de demonstrar que a comunicação exerce um extraordinário poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das

organizações, notadamente neste novo contexto global-informacional. Compreender que variáveis influem para formar esse poder, situar seu papel ante outros poderes, mostrar como ganhar maior eficácia constituem objetivos das partes do livro, compostas em capítulos que procuram, didaticamente, oferecer ensinamentos de uso imediato. Na presente edição, novos capítulos foram introduzidos e os originais mantiveram sua base conceitual, a par de sua atualização.

O livro permanece com seu traço distintivo, qual seja, a abordagem sistêmica da comunicação organizacional. Reside nesse aspecto seu diferencial em relação à bibliografia de comunicação especializada. Procuo mostrar que a implantação de sistemas de comunicação nas organizações exige um minucioso planejamento voltado para a multiplicidade dos atos comunicativos, sejam essas empresas públicas ou privadas, entidades governamentais, representativas ou da sociedade civil. Dessa forma, a eficácia de instrumentos de comunicação coletiva ou social é resultante das atitudes e ações de comunicação interpessoal e grupal. O estudo da comunicação social passa, preliminarmente, pela análise de outras modalidades de comunicação.

Lembrar esse aspecto revela-se oportuno. Em minha experiência profissional, dirigindo estruturas de comunicação, coordenando a produção de planos estratégicos de comunicação, orientando atividades de jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas, publicidade e propaganda, editoração, identidade corporativa, constato situações e comportamentos que, sem sombra de dúvida, alimentam graves distorções. Os empresários e o quadro de dirigentes tendem a analisar, de maneira fragmentada e compartimentalizada, as atividades de comunicação. Imaginam que *press release*, matéria no jornal interno, newsletter, um evento de relações públicas ou uma mensagem publicitária institucional, tomados isoladamente, podem fazer milagres e criar uma imagem positiva para suas empresas. Tento mostrar que os atos, os canais, os programas, para serem eficientes e eficazes, necessitarão de coordenação centralizada com a finalidade de preservar uma linguagem homogênea e integrada.

Estruturar tais ações, montar modelos adaptados à cultura de cada instituição, auscultar os climas internos e as demandas externas para embasar as propostas de trabalho – essa é a dimensão que guia as linhas de pensamento propostas, formuladas com sentido de praticidade. Parto de um modelo ideal de estrutura de comunicação, dentro do qual dirigentes e profissionais não de realizar reduções ou adaptações.

O importante é procurar considerar a comunicação uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções. E, neste momento, procurar entender melhor como agem os grupos formais e informais que constituem uma organização, e de que modo esse fenômeno interage com o público externo. É preciso descobrir como criar uma linguagem mais adequada e rápida dentro da tecnologia que permeia o sistema de comunicação e informação das organizações; como trabalhar melhor as redes, utilizando referências linguísticas apropriadas; como amplificar as possibilidades da comunicação digital, que hoje reúne, em uma só mensagem, texto, imagem, vídeo e áudio (o chamado hipertexto).

Na sociedade informacional, a comunicação deixa de ser considerada definitivamente uma despesa para se inserir no rol dos investimentos indispensáveis à sobrevivência e ao crescimento das organizações.

Do ponto de vista formal, a primeira parte do livro situa questões e lições, sendo a segunda parte dedicada a considerações mais concisas relacionadas à rotina organizacional. Como já lembrei, a primeira é fruto da tese de livre-docência, intitulada *Comunicação e organização – O uso de comunicação sinérgica para obtenção de eficácia em organizações utilitárias*. Procurei enxugar o texto de abordagens herméticas próprias de tese. Na segunda parte, apresento alguns trabalhos, artigos e comentários que fiz ao longo das últimas décadas.

Este livro integra o rol de minhas reflexões sobre comunicação organizacional e marketing político/institucional, grande parte delas trabalhada em obras mais recentes, como o *Tratado de comunicação organizacional e política* e *O novo manual de marketing político*. Constitui, porém, o manual de referências centrais dos meus estudos de comunicação organizacional, pois fornece as bases essenciais para que profissionais,



GAUDÊNCIO TORQUATO

dirigentes e estudantes de todas as áreas de comunicação compreendam o fenômeno da comunicação e possam lidar com mais propriedade com instrumentos, programas e formas de comunicação a serviço de qualquer modalidade de organização.

**GAUDÊNCIO TORQUATO**

São Paulo, princípios de dezembro de 2014.



PARTE I

# CONCEITOS E LIÇÕES

# 1. A COMUNICAÇÃO COMO PODER NAS ORGANIZAÇÕES

## INTRODUÇÃO

**PRETENDEMOS, NESTA PRIMEIRA PARTE,** estabelecer uma ligação entre as variáveis que organizam o conceito de empresa e os elementos condicionantes e determinantes do conceito de comunicação. Procurar-se-á, ao correr das ideias deste livro, apoio nas áreas de Teoria de Sistemas, Sociologia e Psicologia da Administração. É evidente que, ao tratar de um campo tão amplo como *Empresa e Comunicação*, não poderão ser evitadas as normais inferências, frutos de observação direta de experiências no trato rotineiro com organizações complexas.

## A EMPRESA COMO SISTEMA

Como unidade socioeconômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço, a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas e natureza técnica. Uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura também desempenhar um papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político. São de alta relevância o papel formador da empresa dentro dos sistemas políticos e sua contribuição social por meio da geração de empregos, descoberta de processos, avanços tecnológicos, enfim, seu papel de vanguarda na elaboração de estratégias, produtos e serviços que resultam em progresso. Quanto à sua natureza econômica, é bom enfatizar que, graças à produção de bens e servi-