



## A Expressividade da Comunicação Oral e sua Influência no Meio Corporativo<sup>1</sup>

Prof.<sup>a</sup> Ms. Marta Terezinha Motta Campos MARTINS<sup>2</sup>  
Prof. Dr. Waldyr Gutierrez FORTES<sup>3</sup>

Docentes e Pesquisadores da Universidade Estadual de Londrina – UEL - Londrina/PR

### RESUMO

Discute-se a comunicação oral e a oralidade como fatores estratégicos de relacionamento com públicos em um mercado altamente competitivo. O artigo retrata a pertinência da oralidade no contexto do discurso organizacional; quais dimensões da comunicação incidem diretamente nas ações, competências e habilidades dos executivos, líderes e porta-vozes da organização. A proposta está na arquitetura e discussão das variáveis constituintes da retórica organizacional, em específico, da comunicação oral como fator de mudança, de mobilização dos públicos e de consolidação da reputação organizacional.

**PALAVRAS CHAVE:** Relações Públicas, Comunicação Organizacional, Dimensões da Comunicação, Oralidade, Discurso,

### INTRODUÇÃO

Organizações investem no aprimoramento da comunicação com seus grupos de interesse, na busca por diferenciais competitivos. Esse investimento ocorre devido a se considerar a comunicação um fator estratégico para alcançar credibilidade e reputação positiva. Os investimentos incluem, além da abertura de novos canais de comunicação, a preparação dos colaboradores e principalmente dos executivos e porta-vozes, cujos pronunciamentos representarão a própria identidade organizacional, em muitos casos.

A preocupação não deve estar apenas na mensagem a ser transmitida, e sim na forma pela qual será transmitida. Na comunicação oral o emissor é o elemento

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na modalidade pôster, no NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do NP-Intercom - VIII Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA/USP. Especialista e bacharel em Relações Públicas pela UEL. Docente da Universidade Estadual de Londrina desde 1991 no curso de Relações Públicas e coordenadora da pesquisa. Coordenadora do Curso de Pós-Graduação em Comunicação Organizacional: gestão estratégica e docente nos Cursos de Pós-Graduação em Comunicação com o Mercado, Comunicação Organizacional: gestão estratégica e Eventos: estratégias de planejamento e organização, docente, UEL. E-mail: martins@sercomtel.com.br.

<sup>3</sup> Doutor e Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA/USP. Profissional de Relações Públicas no exercício da docência na Universidade Estadual de Londrina, desde 1977. Publicação de vários trabalhos e artigos, destacando enfoques que procuram desenvolver novas áreas para Relações Públicas. Autor de vários livros e artigos sobre Relações Públicas. Autor e mantenedor do site: <http://www.portal-rp.com.br/>. E-mail: wgfortes@bol.com.br.



designado para elaborar, processar a informação e atingir o *feedback* pois, como nos lembra Bazerman (2006, p. 26), “é claro que para nossas palavras realizarem seus atos, elas devem ser ditas pela pessoa certa, na situação certa, com o conjunto certo de compreensões”.

Essa é uma pesquisa exploratória e de natureza bibliográfica que busca consolidar o pressuposto de que a oralidade prevalece como estratégia corporativa para a percepção favorável sobre a imagem das organizações perante seus públicos. O estudo realizado na Universidade Estadual de Londrina – UEL vem estabelecendo uma produção progressiva mediante a análise dos dados apurados, a qual gerou outros artigos científicos que foram disseminados em periódicos e congressos da área de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional, como por exemplo no Intercom 2007, no Núcleo de Pesquisa sobre esses temas.

Este artigo destaca o reconhecimento crescente da importância do discurso, da retórica e da oralidade como fatores que podem distinguir a comunicação organizacional com públicos estratégicos. Os pesquisadores orientam alunos colaboradores na UEL e nesse artigo o grupo apresenta sugestões para que dirigentes, gestores e executivos tirem melhor proveito da sua comunicação oral.

O estudo tem por objetivo analisar de que forma a comunicação oral influencia na construção da imagem organizacional e apontar as principais vantagens e melhorias que este tipo de comunicação poderá inserir na edificação desta imagem. Os pesquisadores acreditam que a comunicação oral é um diferencial competitivo que, quando bem trabalhado e desenvolvido, congrega dimensões comunicacionais que incidem diretamente nas ações, competências e habilidades dos sujeitos atuantes em organizações. Essas dimensões, competências e habilidades são aqui analisadas e seguidas de recomendações que podem contribuir com um melhor desempenho para a comunicação oral das organizações modernas, de modo a potencializar seus relacionamentos com os públicos.

## 1. A FUNÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORAL

A oralidade ganha relevância por significar uma forma de contato entre indivíduos e porque há muito se sabe que a comunicação verbal traz em seu interior significados não promulgados em palavras, mas sim em gestos, expressões e atitudes



que são interpretados à luz dos referenciais de cada pessoa. O discurso e a retórica organizacional requerem configurações individuais e de integração grupal. Estas características igualmente envolvem a personalidade, a motivação, a liderança e a satisfação dos públicos.

Cabe à comunicação oral a função de integrar, unificar o discurso e a retórica à realidade organizacional e possibilitar maior compreensão de seus públicos sobre as mensagens da organização. Conhecer os elementos da comunicação oral é fundamental. Esta necessidade é marcadamente percebida por executivos e colaboradores que prezam por uma imagem forte e confiável das organizações das quais participam e as quais representam.

A coerência discursiva encarrega-se das mobilizações pró-ativas ou reativas dos públicos, além de respaldar imagem e identidade.

Retórica ampliada, organizacional, que definimos como instrumento e campo próprios da arte de argumentar nos espaços de interação do cotidiano organizacional, não é, em nenhum sentido sinônimo do que se costumou chamar de discurso vazio ou enganoso. Ao contrário, ela é o resgate de uma “gestão do discurso” por meio de argumentos escolhidos dentro de uma tríade do conhecimento: lógica, emoção e ética, levando tais elementos a ser parte integrante das análises e práticas da gestão [...] (TORRES, 26 jun 2008).

Conforme salienta Torres, a retórica como “ferramenta de gestão”, tem fundamental importância para as relações públicas, pois possibilita a cooperação das pessoas com os objetivos organizacionais. Ao gestor da comunicação cabe analisar três elementos que compõem a oralidade: a voz, a fala e as manifestações do corpo previstos nos atos comunicacionais.

O discurso pode ser conceituado como a prática social de produção de texto e é uma construção social cabida apenas se considerado seu contexto histórico social e suas condições de produção. O discurso reflete uma visão de mundo necessariamente vinculada ao seu autor e à sociedade em que vive. A retórica é definida como o domínio de processos, formas e instâncias capazes de articular argumentos discursivos com vistas à mobilização e ao convencimento.

Os autores desse artigo alertam para que o domínio dessa expressividade determinará o alcance dos objetivos da comunicação. O estudo da linguagem é feito não mais como língua<sup>4</sup>, e sim como discurso, “ou seja, cabe à retórica mostrar o modo de construir as palavras visando a convencer o receptor acerca de dada verdade”

---

<sup>4</sup> A língua é um aspecto da linguagem, o qual se trata de uma sistema de natureza gramatical, pertencente a um grupo de indivíduos, formado por um conjunto de sinais (palavras) e por um conjunto de regras para combinação destes.



(CITELLI, 2001, p.8). A retórica não se ocupa da verdade, e sim em construções discursivas embasadas no convencimento por meio de argumentos factíveis.

A voz de cada indivíduo tem características próprias que se refletem na sua comunicação oral. Alguns têm a voz aguda, outros têm a voz grave e vários indivíduos têm a voz rouca, mas, cada um tem uma voz que é diferente das outras, tem voz própria. Entretanto, não significa que as pessoas não possam aprimorar essas características individuais da voz, tornando-a um elemento favorável e estratégico em sua comunicação oral. Isto porque, quando uma pessoa verbaliza suas idéias ou transmite informações oralmente, a sua voz pode chamar a atenção dos indivíduos que a estão ouvindo de forma positiva ou não. A pessoa com voz muito aguda pode aborrecer os ouvintes, fazendo com que estes percam a disposição para ouvi-la e para assimilar sua mensagem. A construção retórica do discurso se comprometerá, caso a imposição da voz seja percebida como inadequada e a proposta do convencimento e conquista da atenção não será efetivada.

A fala, outro componente da oralidade, é determinada pela sua frequência, intensidade, ritmo e velocidade, ressonância e articulação. Esses elementos são decisivos para se obter credibilidade no processo de transmissão de informações. A forma como os elementos da fala são usados alcançará a interpretação e a percepção formuladas pelo ouvinte a respeito da mensagem e do comunicador. Um comunicador cuja fala tem intensidade reduzida sugere sensações como medo, insegurança ou timidez, características que serão encaradas de forma negativa pelo público. O comunicador com intensidade adequada e boa articulação conduzirá a uma idéia de domínio, clareza de idéias e de pensamentos, o que ajudará na conquista de credibilidade perante os grupos de interesse.

Embora a voz e a fala sejam carregadas de significados que interferem nas interações com o público, as manifestações do corpo durante a comunicação, também incidem diretamente na construção retórica do discurso e podem ser resumidas como expressão facial, gestos e postura do emissor da comunicação oral.

É possível ocorrerem situações constrangedoras para aquele comunicador incapaz de controlar sua comunicação não-verbal. Expressões e gestos podem contradizer a própria fala, justamente pela falta de domínio sobre a comunicação não-verbal.

Os autores desse artigo alertam para que a expressão facial e os gestos dos indivíduos acompanhem e confirmem o que está sendo dito para neutralizar a ocorrência



de contradições com o discurso oral. A postura deve ser adequada à fala para salvaguardar uma comunicação transmitida com firmeza, equilíbrio e domínio sobre o procedimento comunicacional.

A retórica moderna ocupa-se das técnicas argumentativas e das figuras de linguagem para exercer sua função. A comunicação oral praticada pelo uso da voz, da fala e das manifestações do corpo compõe a expressividade das pessoas. Os autores desse artigo advertem que o domínio dessa expressividade determinará o alcance dos objetivos da comunicação.

[...] O simples fato de falar (e não necessariamente de dizer eu, de utilizar um dêitico<sup>5</sup> ou de produzir um ato de fala), por exigir a escolha de certos recursos expressivos, o que exclui outros, e por instaurar certas relações entre locutor e interlocutor (depreensíveis, freqüentemente, do dialeto ou das marcas estilísticas definidoras de papéis sociais), já indica a presença de subjetividade na linguagem [...] (POSSENTI, 2001, p.72).

A comunicação ocorre somente porque os envolvidos no processo participam da mesma experiência lingüística. Nesta concepção o discurso ocorre como um acontecimento único, pois segundo POSSENTI, 2001, nenhum discurso ocorre duas vezes, visto que a relação entre os elementos envolvidos na sua arquitetura serão diferentes num outro contexto.

Gregolin e Baronas (2003, p.100), argumentam que “o sentido não está no texto, mas na relação que este mantém com quem o produz, com quem lê, com outros textos (intertextualidade) e com outros discursos possíveis (interdiscursividade)”. As relações de intertextualidade e interdiscursividade agregam ao texto as vozes que o perpassam e o carregam de ideologias, conceitos e suposições.

A retórica organizacional fundamenta-se pela lógica, emoção e ética, elementos que balizam a intenção organizacional de inserir um comportamento de trabalho e produtividade participativo e cooperativo.

Os executivos que buscam credibilidade por meio da comunicação estratégica com seus públicos precisam aperfeiçoar sua expressividade, sendo que *workshops* e *media training* são freqüentemente promovidos nas organizações que preparam seus colaboradores para se interar com os públicos organizacionais estratégicos.

---

<sup>5</sup> Segundo Martins (2007), a dêixis implica em um ato de apontamento verbal, ou seja, a referência entre o eu, sujeito do discurso, e as pessoas, objetos, fatos e espaços de tempo.



## 2. A COMUNICAÇÃO ORAL NAS DIMENSÕES INDIVIDUAIS

Internamente, os públicos requerem que a organização enuncie uma identidade coletiva, na qual a narrativa deverá mostrar uma relação de proximidade entre indivíduo e organização. Freitas e Guerra (2007) sugerem a mudança de nome de “funcionário” para “colaborador” e o uso do termo “família” quando se referir à equipe ou mesmo aos familiares dos colaboradores. Recomendam ainda que se torne uma constante na produção da linguagem organizacional. Quanto ao ambiente externo, Freitas e Guerra (2007) indicam para a comunicação organizacional com públicos estratégicos que se adote o discurso do “nós” assumindo uma narrativa de proximidade e o resgatando na identidade coletiva. Torres (26 Jun 2008) acrescenta que a retórica organizacional requer “que não haja privilégio só do discurso verbal, mas que a argumentação retórica esteja presente em símbolos, objetos, na cultura, nas falas, ações, na empresa como um todo [...]”.

A oralidade é presença marcante nas organizações, independente da formalidade exigida pelo assunto em pauta. Freitas e Guerra (2007) afirmam que a “prática discursiva é um poderoso exercício de comunicação que transforma os que nela se inserem (...) envolve três aspectos fundamentais (...) comunicação, desenvolvimento de líderes e transformação da estrutura organizacional [...]”.

Os profissionais de hoje reconhecem a importância de saber se comportar e falar bem em público, independente de serem da área de comunicação. Há, contudo, pessoas para quem a necessidade de falar em público é reconhecidamente uma limitação a ser superada. A habilidade de comunicação pode ser desenvolvida, pois, se houver barreira para este aprendizado, é provável que o obstáculo encontre-se no íntimo da pessoa por não acreditar em seu próprio potencial. A timidez, ansiedade, vícios de linguagem, nervosismo, prolixidade e medo de falar em público são dificuldades que deverão ser superadas por quem pretende ser oralmente hábil para se comunicar. O bom comunicador atenta-se para técnicas de comunicação e postura, sabe escolher e utilizar o melhor recurso audiovisual e principalmente aprende a organizar o contexto a ser exposto de forma clara e objetiva, além de colaborar para uma boa apresentação.

A comunicação está na essência do ser humano e relaciona sabedoria para se comunicar, pois muito pouco acontece sem comunicação. Comunicar bem não é isoladamente saber transmitir ou receber bem as informações. Comunicação é troca e



entendimento e não é possível entender e se fazer entender sem considerar, além das palavras, as emoções e a situação em que ocorre o compartilhamento de conhecimentos, idéias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela oral, escrita ou corporal. Por este motivo deve-se analisar a comunicação em diferentes dimensões, como sugere Passadori (2003). O autor menciona que um líder se relaciona e se comunica com pessoas, então a capacidade para liderar, influenciar, conseguir bons resultados em uma negociação ou no atendimento a um cliente faz do líder um ser especial “rico em valores e aprendizados, que se conecta com outros seres humanos, dotados também eles de capacidade, dons e talento” (PASSADORI, 2003, p.62).

Sobre a comunicação na dimensão espiritual Passadori pondera não existir nela uma conotação religiosa. Essa dimensão pode ser compreendida como uma comunicação camuflada que se expressa por meio de ações, atitudes e comportamentos. Implica em um nível que transcende as necessidades e ações físicas, bem como os pensamentos e os sentimentos. Pode-se dizer que o público é capaz de perceber, pelo discurso, o comportamento e as opiniões que constituem os reais valores de um interlocutor. Esta comunicação não é imediatamente percebida, pois para comunicar, são necessárias intuição e sensibilidade para transmitir ao público mais do que conteúdo e expressar uma identidade, as crenças, os valores, as atitudes, as habilidades, os pensamentos e os sentimentos do emissor da comunicação, como é impetrado na sua dimensão espiritual.

A dimensão emocional se refere aos níveis intrapessoal e interpessoal de comunicação, necessita ser flexível e facilitar tanto o processamento quanto a percepção sobre a informação. A dimensão emocional impulsiona uma comunicação provida de auto-estima, coragem, autocontrole, entusiasmo, empatia e flexibilidade conduzidos juntamente com a mensagem comunicacional, via o desempenho particular de seu emissor. A pessoa que não acredita em si terá dificuldade para que outras pessoas confiem e aceitem o que está dizendo pela comunicação oral.

É no nível intrapessoal de comunicação que se cultiva o entusiasmo para despertar a atenção de quem está ouvindo e legitimar o discurso. Cultivar o entusiasmo é uma das regras para a boa comunicação interpessoal. Falar com entusiasmo contagia e cativa as pessoas e potencializa os argumentos de modo a aproximar mais da aceitação do público sobre o que esteja sendo dito. O entusiasmo associado ao desempenho oral do comunicador desperta a atenção de quem está ouvindo valendo-se do conhecimento



sobre o público e sobre o que ele espera do discurso, procura estimular a inteligência e a curiosidade do ouvinte, desafia a refletir sobre o assunto e a desenvolver suas convicções. A forma como o comunicador se porta interfere na sua credibilidade e confiança.

Na dimensão corporal, segundo relata Passadori (2003), gestos, postura, olhar, expressões faciais, impõem a ampliação dos cuidados com o comportamento corporal diante do público. Para Polito (2005, p.91), cuidar da expressão corporal é fundamental em qualquer circunstância “quando você se apresenta em público, seja numa pequena reunião na empresa, seja numa importante conferência, a maneira de se expressar com o corpo será sempre fundamental para que obtenha sucesso”.

A linguagem corporal se soma à comunicação oral, porém, a postura adotada deve condizer com o discurso do momento. Atitudes como manter gestos moderados e olhar para o público permitem prender a atenção dos ouvintes. O equilíbrio e o bom senso devem reger as atitudes do comunicador para cumprir adequadamente a tarefa de comunicar sua mensagem. Pode ser necessário reeducar a postura a ser adotada no momento de uma apresentação em público para conciliar linguagem corporal à proposta de se comunicar oralmente com propriedade. Como analisa Citelli (2001), compete à retórica a construção das palavras visando ao convencimento do receptor acerca de dada verdade, concomitantemente ao referenciado por Polito (2005), para quem a imposição corporal é condicionante à eficácia e eficiência da comunicação.

Na dimensão vocal o volume variado da voz, a tonalidade, a velocidade, o uso da pausa e a boa dicção são os princípios da fala analisados e treinados. Estes princípios da fala equilibram-se totalmente no âmbito da dimensão vocal.

As habilidades pertinentes ao que se exprime pela voz, que se refere à emissão do dito, somam-se às dimensões da comunicação em forma e conteúdo. Sendo assim, às outras dimensões acrescenta-se a dimensão intelectual, como analisa Passadori (2003), a qual abrange o planejamento, a preparação para a apresentação, o uso correto das normas gramaticais e a memorização. É nesta fase que se prepara a apresentação em consonância com o perfil do público, o qual demanda conhecimento sobre si. Antecede ao planejamento a decisão sobre se a apresentação será persuasiva, motivacional ou informativa. Decisões posteriores decorrem da organização das idéias, da análise sobre o ambiente e da adequação dos recursos audiovisuais aos propósitos do comunicador e daquela comunicação. Melantonio (apud PASSADORI, 2003, p.15) questiona sobre “quantas empresas também não se percebem incapazes de produzir mais em menos



tempo, melhor e mais barato por falta de eficiência na comunicação oral, principalmente nos escalões superiores?”.

Comunicar oralmente com competência pode exigir mudanças do emissor na sua forma de atuar, porém mais que um esforço pessoal, essas dimensões prevêm o esforço para atingir os objetivos da própria comunicação, pois aquele não detém aptidão para mudar a si mesmo, não estará apto a mudar qualquer outra coisa dentro da esfera organizacional.

## 2.1 Comunicação e Oralidade: Interfaces para Eficácia

A comunicação é uma habilidade que pode ser desenvolvida, embora muitas pessoas não tenham a consciência desta possibilidade e não acreditem no próprio potencial. A maioria dos profissionais de comunicação utiliza seus conhecimentos e sabedoria para atingir o objetivo de persuadir, de disseminar um assunto ou de vender uma imagem por meio da comunicação. A efetiva comunicação pressupõe um ato de consideração com o outro. Comunicação é somatório e requer habilidades, pois comunicar implica em forma e conteúdo. O discurso vazio, empolado ou prolixo encaminha para descrédito, desatenção e incoerência. Situações de comunicação oral como um contato com *call center* marcado pelo desânimo e descaso transmitido pela voz do atendente, uma palestra enfadonha que pareça não ter fim ou a defesa de um projeto para os superiores dentro de uma organização, reservam grande parte da aceitação ou rejeição, como resposta do público à forma como a comunicação oral foi utilizada.

No mundo dos negócios, as organizações procuram profissionais cada vez mais completos, mais capazes e providos de competência para se comunicar com pessoas. As competências exigidas podem ainda não estarem desenvolvidas em um executivo, porém, vale destacar que a comunicação, como habilidade de expressão verbal e não-verbal, pode ser aprendida, tal como qualquer outra ciência. Para isso, é fundamental que haja comunicação intrapessoal, haja vista que se o emissor não acreditar em si, não fará com que outras pessoas chancem seu discurso, confiem e aceitem o que estão ouvindo. A comunicação intrapessoal e a auto-estima são capitais neste processo, pois apenas acreditando que é possível mudar, uma pessoa estará apta a se tornar um bom comunicador e abrir a possibilidade efetiva de comunicação com o outro.



A comunicação pode esbarrar em preconceito sobre o que está sendo transmitido e a idéia da mensagem não ser totalmente entendida. Estimular o ouvinte e conduzi-lo a refletir sobre os argumentos e a ampliar seus conhecimentos é mais uma das responsabilidades de alguém que se vale da comunicação oral para transmitir mensagem.

### 3. A OBSCURIDADE DOS DISCURSOS NOS NEGÓCIOS

Embora se tenha notado os esforços das organizações em valorizar a plurivocalidade e o discurso dialógico na busca pela aproximação dos sujeitos existe outra tendência observada nas organizações modernas, especialmente quando se trata da oralidade: o palavrório. Trata-se da artificialidade em discursar, especialmente dos executivos, como forma de justificar a falta de clareza e concisão de idéias. Omitir verdades que não soariam tão bem aos receptores em conversas reais, tal como se houvesse a retomada da retórica exercida no passado, quando o discurso pomposo, empolado e vazio de conteúdo detinha presença marcante.

Muito do que se tem ouvido nos discursos do mundo dos negócios não passa de verborragia. A necessidade de seduzir com um jargão empolado faz do dialeto empresarial por demais incompreensível, mesmo que superficialmente a verborragia pareça ter conteúdo. Nesta perspectiva reafirma-se que tudo isso contraria a tendência contemporânea de revalorização da comunicação oral como forma de humanizar as relações e conquistar interesses mercadológicos.

Segundo Fugere (2007, p.10),

Há uma grande distância entre essas conversas reais e autênticas e a voz artificial dos executivos e gerentes de empresas em todos os níveis. Num mundo que implora por mais humanidade, é isso justamente o que falta às mensagens deles. Entre reuniões, memorandos e gerentes, perdemos de vista a arte de conversar. A embromação se tornou a linguagem dos negócios.

Palavras bonitas, jargões, discursos decorados e impessoalidade fazem da comunicação oral nas organizações uma poderosa arma de afastamento. Isso porque essa situação não coloca o público, seja esse público qual for, em primeiro lugar tornando-o vulnerável quando se sente vítima da prolixidade. De acordo com Fugere (2007, p.31), o “emprego de linguagem rebuscada gera efeito contrário nos ouvintes. Assim, quando ele pára de entender e já não precisa se concentrar no que você está dizendo, tem tempo de ver de quem é a culpa por não estar entendendo nada”.

Somam-se a essa vertente empolada algumas tecnologias que têm contribuído sobremaneira no distanciamento da tendência moderna. Embora facilitem e agilizem processos, as tecnologias têm proporcionado o que Fugere (2007) chama de “terceirização da voz”, o uso de e-mail, *voice mails*, roteiros sistemáticos e textos escritos que manipulam até mesmo a entonação, desconsideram o poder da voz como sendo a melhor forma de criar relacionamento. Muitos são os profissionais que deixam de usar o telefone pela comodidade de responder instantaneamente uma mensagem de correio eletrônico.

Fugere aconselha que “se você tem uma relação tênue, se troca cinco e-mails sem nenhum telefonema, se está lidando com uma questão importante ou se está tentando persuadir alguém de alguma coisa, trate de investir alguns minutos num telefonema” (2007, p.92). O autor argumenta que existem duas ‘armadilhas’ reais na comunicação das empresas hoje: a obscuridade e o anonimato. A obscuridade remete às evasivas, aos discursos empolados e à falta de objetividade. Por sua vez, o anonimato é caracterizado pela automatização da voz, roteiros monótonos, palestras que se dirigem a espectadores genéricos e que deixam claro a não participação do palestrante na autoria do discurso, entre outros.

Essas situações de desvalorização da fala nas quais são utilizados a impessoalidade e jargões gratuitos, são muito mais que simples problemas de gramática ou modismos. Falar de modo objetivo exige, segundo Fugere (2007, p.15),

[...] honestidade, humanidade e confiança da parte de quem faz negócios. Qualquer um pode montar uma apresentação que descreva ‘as sinergias extensíveis derivadas do reposicionamento das metas dos ativos intelectuais’. Dá mais trabalho expressar a idéia (...) em linguagem comum.

Afirma-se que essas formas de comunicação pouco atraentes estão vazias da linguagem que desafie a imaginação, instiga a curiosidade ou entusiasmo o receptor. Nesse sentido, dentro da organização ou partindo dela para o ambiente externo, o discurso passa a ser um problema iminente se não for dotado de criatividade e humanidade. As organizações são entidades vivas, constituídas por pessoas, e precisam manter um equilíbrio na comunicação para sua sobrevivência, o qual é promovido pelo diálogo eficaz. Somente uma comunicação objetiva permanente será capaz de garantir a compreensão sobre quais são os objetivos da empresa e quais as melhores formas de integrá-la junto aos seus públicos.

É preciso praticar a oralidade, sim, mas como um elemento transformador que vise a aproximar pessoas e não ser mecanizada e monótona levando essas pessoas a não



fazerem qualquer questão de ouvir. A principal ação das organizações no mercado atual deverá ser dirigida às necessidades do público, procurando observar o funcionamento de suas expectativas, suas motivações e a construção conjunta de uma boa reputação.

Partindo do pressuposto de que o porta-voz da organização se materializará por meio da figura do líder, Passadori (2003, p.62) menciona algumas caracterizações. Um líder se relaciona e se comunica com pessoas, então a capacidade para liderar, influenciar, conseguir bons resultados em uma negociação ou no atendimento a um cliente faz do líder um ser especial “rico em valores e aprendizados, que se conecta com outros seres humanos, dotados também eles de capacidade, dons e talento”.

Sob esta ótica, o que se evidencia como retórica organizacional articulada pelo discurso é que o convencimento e a mobilização pró-ativa dos públicos com os quais a organização se relaciona está na base argumentativa, sem que isso implique em coerção, eloquência vazia ou práticas ludibriantes. A construção ou a materialização da linguagem verbal ou não-verbal permite realizar atos de comunicação oral. O discurso organizacional constitui um dos principais desafios das organizações contemporâneas, uma vez que se faz implícito em toda ação estratégica. Seu objetivo foca para que os públicos decodifiquem a proposta enunciada como fora planejado pelas estratégias organizacionais salvaguardando o que, segundo Richetti (2007), legitima as relações participativas de via dupla organização-público.

A importância do estudo e da correta utilização da retórica para a consolidação dos relacionamentos são evidentes, uma vez que a retórica aparece em todas as formas de comunicação exercidas pelas organizações e por aqueles que a compõem. Ao deixar a retórica sem ação planejada, corre-se o risco de perder o sentido e a coerência de todo o trabalho comunicacional desenvolvido nos relacionamentos da organização.

## CONSIDERAÇÕES

Em vista de unificar e integrar o discurso e a retórica à realidade organizacional, os executivos têm dado cada vez mais atenção ao planejamento da comunicação oral e deparam-se com três elementos fundamentais neste processo: a voz, a fala e as manifestações do corpo. O cuidado com a entonação da voz, com o ritmo e fluência da fala, e também com expressões faciais e gesticulação são exemplos de fatores marcantes para o sucesso do planejamento. Pesquisadores da área de comunicação observam que a



escolha de terminologias tem grande influência no processo de aproximação com os públicos estratégicos. Os autores desse artigo acrescentam que o discurso deve se distanciar da artificialidade que pode comprometer a confiança dos públicos.

O bom uso da fala depende de aspectos como o ambiente e a situação em que ocorre, bem como as dimensões pessoais de cada indivíduo. Atenta-se para a confiança e entusiasmo que o executivo possui para se comunicar. O descaso ou negligência para com o planejamento da comunicação oral compromete a efetividade dos relacionamentos e a imagem de uma organização. O presente estudo utilizou postulados de autores que se preocupam com a comunicação organizacional e conseguem enxergar a importância da oralidade no processo administrativo. A pesquisa buscou além disso, estudos teóricos sobre a retórica que alicerçam a análise deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

BAZERMAN, Charles. Gêneros textuais, tipificação e interação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CITELLI, Adilson. Linguagem e persuasão. 15. ed. São Paulo: Ática, 2001.

FREITAS, Sidinéia Gomes; GUERRA, Maria José. Poder, cultura e comunicação organizacional: contribuições da teoria semiótica. In: I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2007. São Paulo. Anais... ABRAPCORP, 2007. p. 1-13.

FUGERE, Brian. Por que as pessoas de negócios falam como idiotas. Rio de Janeiro: BestSeller, 2007.

GREGOLIN, Maria do Rosário (org.). Discurso e mídia: a cultura do espetáculo. São Paulo: Claraluz, 2003.

\_\_\_\_\_; BARONAS, Roberto (org.). Análise do discurso: as materialidades do sentido. São Paulo: Claraluz, 2003.

PASSADORI, Reinaldo. Comunicação Essencial: estratégias eficazes para encantar seus ouvintes. São Paulo: Gente, 2003.

POLITO, Reinaldo. Superdicas para falar bem: em conversas e apresentações. São Paulo: Saraiva, 2005.

POSSENTI, Sírio. Discurso, estilo e subjetividade. 2.ed. São Paulo: Martins Fonte, 2001.



**RICHETTI, Patrícia.** Comunicação e discurso institucional. In: **I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2007.** São Paulo. Anais ... ABRAPCORP, 2007. p. 1-11.

**TORRES, Alvaír Silveira Junior.** Retórica organizacional: lógica, emoção e ética no processo de gestão. RAE-eletrônica. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1458>>. Acesso em: 26 jun 2008.